

### **Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung: Arbeitsbericht 1: Problemaufriss und erste Ergebnisse**

Mendius, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Mendius, H. G., & Schultz-Wild, R. (1975). *Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung: Arbeitsbericht 1: Problemaufriss und erste Ergebnisse*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101148>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

BETRIEBS- UND SOZIALPOLITISCHE ASPEKTE UND PROBLEME  
BETRIEBLICHER PERSONALPLANUNG - FORSCHUNGSPROGRAMM  
im Auftrag des  
BUNDESMINISTERS FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG

Hans-Gerhard Mendius  
Rainer Schultz-Wild

unter Mitarbeit von:  
Mira Maase und Werner Sengenberger

Arbeitsbericht 1: PROBLEMAUFRISS UND ERSTE ERGEBNISSE

München, im August 1975

Nicht zur Veröffentlichung freigegeben

Arbeitsberichte des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München sind nur für den Auftraggeber und als Diskussionsgrundlage in einem engen Kreis von Fachleuten bestimmt. Nachdruck und jede andere Form publizistischer Verwertung ist nicht ohne ausdrückliche Genehmigung möglich.

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorwort	1
I. Frageperspektiven des Forschungsprogramms	5
1. Erwartungen an betriebliche Personalplanung	5
2. Personalplanung und betriebliche Arbeitskräftepolitik	8
3. Soziale Konflikte und Widersprüche als Feld sozialwissenschaftlicher Untersuchungen	10
a) Interessenkonflikte zwischen Betrieb und Betriebsrat	11
b) Widersprüche zwischen betrieblicher Personalplanung und Zielsetzungen öffentlicher Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Strukturpolitik	14
c) Notwendige Konflikte zwischen Personalplanung und betrieblichen Interessen im aktuellen Arbeitskräfteeinsatz	18
4. Konfliktperspektiven und Forschungsfragestellungen	22
5. Zur Struktur des Forschungsprogramms	24
a) Einteilung in drei Arbeitsphasen	24
b) Teilprojekte der Phase I	26
II. Teilprojekt A: Konzepte und Dimensionen betrieblicher Personalplanung - Aufgabe und Vorgehen	31
1. Vorarbeiten	31
2. Zum Ansatz	34



3. Zu den erfaßten Unternehmen	38
4. Bedeutung der Ergebnisse für die weiteren Arbeiten	41
III. Betriebliche Bedingungen, personalpolitische Probleme und betriebliche Personalplanung - ausgewählte erste Ergebnisse	47
1. Stellenwert und Reichweite von Personalplanung	48
a) Organisatorische Institutionalisierung von Personalpolitik und Personalplanung	50
b) Zum Stellenwert von Personalpolitik und Personalplanung	54
c) Das Problem der Verbindlichkeit personalplanerischer Festlegungen	57
2. Belastende und unattraktive Arbeitsbedingungen als Herausforderung an betriebliche Personalpolitik und Personalplanung	60
a) Rekrutierungsprobleme	61
b) Unausgeglichene Altersstruktur	65
c) Qualifizierung und Personaleinsatz	66
d) Herausforderung an Personalplanung?	68
3. Personalbeurteilung als Instrument qualitativer Personalplanung	71
a) Verbreitung von Personalbeurteilungssystemen	71
b) Zur Lohnfindungsfunktion von Beurteilungssystemen	73
c) Zur Steuerung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Personalbeurteilung	77

IV. Kurzdarstellung von betrieblichen Einzelfällen	83
V. Literaturverzeichnis	133

## Vorwort

Personalplanung als spezifisches Instrument betrieblicher Personalpolitik und Bestandteil unternehmerischer Planungsaktivitäten gewinnt seit einer Reihe von Jahren an Bedeutung. Vor allem in größeren Unternehmen spielt eine mittel- bis längerfristige quantitative und qualitative Sicherung des Personalbestandes eine zunehmende Rolle. Nicht zuletzt führt das neue Betriebsverfassungsgesetz vom 19.1.1972 durch die Gewährung von Informations- und Beteiligungsrechten für die Arbeitnehmervertretung in der Personalpolitik zu einer allgemeinen Hervorhebung der betrieblichen Personalplanung. Auswirkungen sind nicht nur auf der Ebene des Betriebs, sondern darüber hinaus auf die überbetrieblichen Strukturen des Arbeitsmarkts, der Berufsbildung usw. sowie auf die darauf bezogenen öffentlichen Politiken zu erwarten.

Erwartungen an betriebliche Personalplanung zielen auf eine langfristige Sicherung der Arbeitsplätze, auf qualifikationsgerechten Einsatz der Arbeitskräfte, auf eine Absicherung betrieblicher Bildungsplanung bis hin zu einem generellen Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (vgl. insbesondere die Empfehlung der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung von 1971). Auch das Forschungsprogramm der Bundesregierung zur Humanisierung des Arbeitslebens von 1974 fragt nach dem möglichen Beitrag der betrieblichen Personalplanung.

Wissenschaftliche Forschung und Diskussion haben sich bisher stark auf die Entwicklung und Ausarbei-

tung von Personalplanungsinstrumenten und -techniken, vorwiegend aus der Sicht der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, konzentriert. Über die praktische Bedeutung betrieblicher Personalplanung ist noch wenig bekannt; ihre längerfristigen Auswirkungen auf Arbeitsmarktstruktur, Arbeitsmarktverhalten und berufliche Bildung sind noch kaum systematisch erforscht.

Auf diesem Hintergrund begann das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung Ende 1974 mit der Durchführung eines auf mehrere Jahre angelegten sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms über betriebs- und sozialpolitische Fragen und Probleme betrieblicher Personalplanung.

Hiermit wird ein erster Arbeitsbericht vorgelegt. Dieser beabsichtigt nicht eine thematisch geschlossene Ergebnisdarstellung, sondern versteht sich als Material- oder Werkstattbericht, der das begonnene Forschungsprogramm darlegt, Überlegungen zum Untersuchungsansatz skizziert sowie über erste Teilergebnisse der im Rahmen der einleitenden Vorstudie durchgeführten Literaturrecherchen und empirischen Erhebungen informiert.

Entsprechend unterschiedlich sind die einzelnen Teile. Unter I werden Fragestellungen und Perspektiven des mehrjährigen Forschungsprogramms entwickelt; der Text ist nahezu unverändert aus der Antragsbegründung von 1974 übernommen und enthält am Schluß

einen Absatz über die Strukturierung des Forschungsprogramms und die Themen der für die erste Arbeitsphase ausgewählten Teilprojekte, deren Ergebnisse in eigenen Berichten dargestellt werden.

Teil II berichtet über die Arbeiten während der Vorstudie (Teilprojekt A), über konzeptuelle Überlegungen sowie über das bisherige empirische Untersuchungsfeld, während unter III inhaltlich auf einige Fragen und Problemzusammenhänge zur Personalplanung und Personalpolitik auf der Basis der ersten empirischen Erhebungen eingegangen wird.

Ergänzt werden diese Ausführungen durch Kurzdarstellungen der betrieblichen Daten und personalpolitischen Situation der im Rahmen des Teilprojekts A erfaßten Unternehmen (IV) sowie durch eine Literaturzusammenstellung (V).

München, im August 1975

Das Projektteam



## I. Frageperspektiven des Forschungsprogramms - aus dem Projektantrag 1974

### 1. Erwartungen an betriebliche Personalplanung

Betriebliche Personalplanung wurde in den vergangenen Jahren vor allem gesehen und diskutiert als Voraussetzung zu einer besseren "sachlich und zeitlich entsprechenden Anpassung staatlicher und betrieblicher Maßnahmen" bei der Bewältigung der "sich aus dem zunehmenden technischen und organisatorischen Wandel ergebenden sozialen und wirtschaftlichen Probleme".<sup>1)</sup>

Im einzelnen erwartet man von betrieblicher Personalplanung: eine bessere Berücksichtigung der besonderen Einsatzbedingungen des Faktors Arbeitskraft; eine längerfristige Sicherung und Verbesserung der Rentabilität nicht nur von Kapital-, sondern auch von Bildungsinvestitionen; die rechtzeitige Freilegung von Personalengpässen und Personalüberschüssen und damit einen Beitrag zur Vermeidung von Arbeitsmarktungleichgewichten; eine bessere Abstimmung zwischen der Qualifikation der Beschäftigten und ihren Ansprüchen einerseits und ihrem Einsatz und der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze andererseits. Nicht zuletzt hierdurch sollten

---

1) "Betriebliche Personalplanung", Empfehlungen der sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg., Düsseldorf, Heft 8/9 1972, Vorbemerkungen.

über verbesserte Informations- und Reaktionsmöglichkeiten auf seiten der Unternehmensleitungen wie der Arbeitnehmer Spannungen vermindert und auftretende Konflikte überwunden werden.

Personalplanung wurde mit anderen Worten in der bisherigen Diskussion in erster Linie als ein "sozialtechnisches" Instrument verstanden, dessen gesellschafts- wie auch unternehmenspolitischer Wert sich unmittelbar aus seiner instrumentellen Qualität ergäbe.

In dieser Perspektive sind dann auch staatliche Maßnahmen legitim, die zum Ziele haben, den Betrieben bei der Entwicklung und Implementierung verbesserter Systeme und Methoden der Personalplanung zu helfen und die hierfür notwendigen Informationen bereitzustellen.

Eine Reihe von Tatbeständen und Überlegungen sprechen jedoch dafür, daß eine solche bloß sozialtechnische Behandlung des Problems betrieblicher Personalplanung nicht ausreicht: Es wäre sicherlich vorschnell, anzunehmen, daß die Aufgabe der betrieblichen Personalplanung, "im Spannungsfeld der unternehmerischen Aufgaben und der Leistungsanforderungen einerseits und den Interessen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer andererseits ... eine optimale Entfaltung und Motivation der Arbeitnehmer (zu) ermöglichen" (These 1)<sup>2)</sup>, aus-

---

2) "Betriebliche Personalplanung", a.a.O.



schließlich auf der Ebene technischer und methodischer Konstruktion der betrieblichen Personalplanungssysteme gelöst werden könnte. Die Schaffung "guter Ansatzpunkte für eine Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten" ergibt sich nicht automatisch aus verbesserten Informationsmöglichkeiten (These 2). Auch wenn betriebliche Personalentwicklungsplanung die "Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach Erhaltung und Verbesserung ihrer Qualifikation entsprechend ihrem Leistungswillen und ihren Aufstiegswünschen" (These 3) als Datum einsetzt, muß dies nicht notwendigerweise bedeuten, daß diesen Bedürfnissen - soweit sie mit produktionstechnischen oder absatzwirtschaftlichen Interessen der Unternehmen in Konflikt stehen - mehr als bisher Rechnung getragen würde.

Es scheint deshalb gerade im Hinblick auf die in den Empfehlungen oder in Stellungnahmen von Vertretern der Bundesregierung zur gleichen Sache angesprochenen gesellschaftlichen Zielsetzungen notwendig, Personalplanung nicht nur als ein an sich verbesserungswürdiges sozialtechnisches Instrument zu betrachten, sondern auch sehr sorgfältig zu prüfen, inwieweit mit dem Einsatz oder der Verbesserung betrieblicher Personalplanung gesellschaftspolitische Probleme nicht gelöst, sondern vielmehr neu geschaffen oder nur verlagert und bestehende Interessengegensätze nicht aufgehoben, sondern nur in ihren Formen verändert werden.

## 2. Personalplanung und betriebliche Arbeitskräftepolitik

---

Die gesellschaftspolitische Dimension betrieblicher Personalplanung ergibt sich daraus, daß die Einführung und Verbesserung entsprechender technischer Systeme keinen Selbstzweck für den einzelnen Betrieb darstellt, sondern als Instrument im Gesamtzusammenhang betrieblicher Arbeitskräftepolitik gesehen werden muß. Unter "betrieblicher Arbeitskräftepolitik" sei dabei die Gesamtheit der Maßnahmen und Entscheidungen der Betriebsleitung und einzelner betrieblicher Instanzen verstanden, von denen die konkrete Form der Nutzung menschlicher Arbeitskraft zu betrieblichen Zwecken bestimmt wird. Hierzu gehören neben Einstellung und Entlassung und den speziellen Formen von Entlohnung, Anforderungs- und Leistungsbewertung auch alle Maßnahmen der Ausbildung, Förderung und Beförderung (einschließlich der hierbei jeweils wirksamen Selektionskriterien); nicht zuletzt sind auch wesentliche Aspekte der konkreten Gestaltung von betrieblicher Arbeitsorganisation und der Auslegung von Fertigungsablauf und Produktionsapparat als Bestandteil betrieblicher Arbeitskräftepolitik zu verstehen, insoweit sie auch, wo nicht gar primär, darauf abzielen, dem Betrieb die Verfügbarkeit von Arbeitskraft zu sichern, seine Arbeitsmarktposition zu stärken, die Substitution knapp werdender Arbeitskräftekatégorien zu ermöglichen usf..

Betriebliche Arbeitskräftepolitik beschränkt sich also in aller Regel nicht auf den besonderen formellen

Zuständigkeitsbereich der personalpolitischen Instanzen des Betriebes. Es handelt sich bei ihr vielmehr um einenspezifischen und wichtigen Aspekt der Unternehmenspolitik, an dessen Gestaltung implizit oder explizit die meisten Managementinstanzen beteiligt sind.

Die Einführung eines mehr oder minder perfektionierten Systems betrieblicher Personalplanung kann gleichbedeutend oder wenigstens gleichlaufend sein mit einer Veränderung der betrieblichen Arbeitskräftepolitik, deren Wirkungen weit über das von den Planungsparametern abgedeckte Feld hinausreichen (ebenso wie dies zumeist auch bei den diese Veränderung auslösenden Bedingungen der Fall ist).

Die eigentliche gesellschaftspolitische Relevanz und Problematik betrieblicher Personalplanung liegt in dem komplexen Zusammenhang von: inneren und äußeren Bedingungen für Veränderungen betrieblicher Arbeitskräftepolitik - diesen Veränderungen selbst - dem Stellenwert, der hierbei der Einführung oder Modifizierung betrieblicher Personalplanung zukommt - und den beabsichtigten, erwarteten oder auch unbeabsichtigt auftretenden Wirkungen, insbesondere auch, soweit sie nicht auf den Betrieb selbst beschränkt bleiben. Erst aus der Analyse dieses Zusammenhangs läßt sich beurteilen, inwieweit scheinbar lediglich technische Einzelheiten eines bestimmten Systems oder einzelner Instrumente der Personalplanung Ausdruck arbeitskräftepolitischer Ziele des jeweiligen Betriebes bzw. Hilfsmittel zu ihrer Erreichung sind, die möglicherweise in Konflikt mit anderen ge-

gesellschaftspolitischen Zielen im öffentlichen Bereich oder im betreffenden Unternehmen selbst stehen oder geraten können.

### • 3. Soziale Konflikte und Widersprüche als Feld sozialwissenschaftlicher Untersuchungen

---

Studien und Forschungsprojekte, die nicht zu einer lediglich sozialtechnischen Verbesserung der Systematik betrieblicher Personalplanung beitragen wollen, sondern beabsichtigen, deren - im weiten Sinn - gesellschaftspolitische Problematik zu klären, müssen an den möglichen Formen sozialer Ziel- und Interessenkonflikte ansetzen, in die betriebliche Personalplanung interveniert oder die von ihrem instrumentellen Einsatz im Rahmen betrieblicher Arbeitskräftepolitik neu geschaffen werden.

Versucht man demzufolge das Feld abzustecken, innerhalb dessen dann einzelne Problemstellungen und Forschungsprojekte zu definieren sind, so scheinen vor allem drei Perspektiven wichtig zu sein:

- (a) der Interessenkonflikt zwischen Betriebs- bzw. Unternehmensleitung einerseits und den Arbeitnehmern bzw. deren organisierter Vertretung andererseits;
- (b) der Ziel- und Interessenkonflikt zwischen betrieblicher Arbeitskräftepolitik und öffentlichen Politiken, insbesondere im Bereich von Arbeitsmarkt und Bildung, aber auch im Bereich der regionalen und sektoralen Wirtschafts- und Infrastruktur; schließlich

- (c) interne Zielkonflikte der betrieblichen Arbeitskräftepolitik, die ihrerseits in die Interessenkonflikte nach (a) und (b) intervenieren können.

Diese möglichen Ziel- und Interessenkonflikte bezeichnen wichtige Forschungsperspektiven, unter denen eingegrenzte und spezifische Einzelprobleme betrieblicher Personalplanung in einer größeren Zahl von Teilprojekten im Rahmen des gesamten Forschungsprogramms in den kommenden Jahren zu untersuchen sind.

a) Interessenkonflikte zwischen Betrieb und Belegschaftsvertretungen

Mit den Methoden der Personalplanung verfügt das Unternehmen über ein neues Instrument in der Verfolgung personalpolitischer Zielsetzungen. Zweifellos können sich aus der Anwendung systematischer Personalplanung Vorteile für Arbeitskräfte ergeben (etwa durch frühzeitige Umschulung vor technisch-organisatorischen Veränderungen, durch erhöhte Transparenz betrieblicher Personalpolitik etc.). Es wäre jedoch zu einfach, identische Interessen von Arbeitskräften einerseits, Betrieben oder Unternehmen andererseits an Personalplanung zu unterstellen. Die Auswirkungen betrieblicher Personalplanungstechniken und -verfahren können durchaus den Interessen einzelner Arbeitskräfte oder Gruppen von Arbeitskräften entgegenlaufen (etwa wenn durch ein System von Scheinaufstiegen erreicht wird, daß relativ hochqualifizierte Arbeitskräfte in untergeordneten oder schlecht bezahlten Positionen verbleiben).

Als Konsequenz systematischer Personalplanung kann es zu neuen Formen von Interessengegensätzen zwischen Unternehmen und Arbeitskräften kommen, woraus neue Schutzbedürfnisse für letztere entstehen können.

Das neue BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber lediglich, den Betriebsrat "über die Personalplanung ... an Hand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten" (§ 92/1). Der Betriebsrat kann "dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen" (§ 92/2).

Es wäre zu überprüfen, wie diese Regelung in der betrieblichen Praxis realisiert wird und wieweit sie den besonderen Interessen der beiden Seiten gerecht wird.

Eine frühzeitige und umfassende Unterrichtung des Betriebsrats über zu erwartende oder auch nur mögliche Veränderungen in den betrieblichen Bedingungen sowie den daraus resultierenden personalpolitischen Konsequenzen könnten zu einer adäquateren Vertretung der Belegschaftsinteressen führen. Andererseits wäre auch denkbar, daß die Einführung systematischer Personalplanung die Durchsetzungsfähigkeit betrieblicher Interessen gegenüber den Interessen der Arbeitnehmer erhöht, bzw. die Fähigkeit des Betriebsrats, Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Unternehmensleitung geltend zu machen, schwächt.

So kann beispielsweise die Unternehmensleitung durch Personalplanung ihren Informationsvorsprung gegenüber dem Betriebsrat erhöhen. Dies gilt selbst dann, wenn die Arbeitnehmervertretung im Prinzip Zugang zu allen im Rahmen der betrieblichen Personalplanung

erstellten Daten erhält, weil normalerweise die zuständigen betrieblichen Stabsstellen leichter als der Betriebsrat in der Lage sind, diese Daten zu handhaben und zu interpretieren, und weil der Betriebsrat unter Umständen andere Daten für seine Interessenvertretung brauchen würde als die, die in der Personalplanung berücksichtigt werden.

Auch ist keineswegs auszuschließen, daß im Rahmen systematischer Personalplanung der Betriebsrat auf bestimmte unternehmenspolitische Zielsetzungen festgelegt wird, selbst wenn sie den Arbeitnehmerinteressen zumindest partiell widersprechen, weil diese Zielsetzungen in der Axiomatik und den Strukturmerkmalen des Planungssystems auf technischer Ebene festgeschrieben sind und sich damit der Arbeitnehmervertretung gegenüber als mehr oder minder unausweichliche Sachzwänge ausweisen.

So können etwa bestimmte Systeme der Personalbeurteilung als Teil der Personalplanung den Betriebsrat, wenn er sich nicht jeglicher Einflußnahme berauben will, auf eine ganz bestimmte Politik der betrieblichen Weiterbildung, der differentiellen Personalförderung und der Vergrößerung der Verdiensthierarchie festlegen, weil die Steuergrößen des Personalplanungssystems ein Abweichen von diesen Zielsetzungen als Verstoß gegen das Leistungsprinzip und ähnliches erscheinen lassen.

So kann der Betriebsrat auf diese Weise auf die Sanktionierung einer Politik (oder doch wenigstens auf deren stillschweigende Duldung) festgelegt werden, die letzten Endes darauf hinausläuft, die Strukturen zu zerschlagen, die bisher die Basis erfolgreicher Arbeitnehmervertretung darstellten, ohne daß die Mitglieder des Betriebsrats aufgrund ihres beruflichen oder gewerkschaftlichen Erfahrungshintergrundes



und im Rahmen ihrer besonderen Handlungs- und Entscheidungssituation in der Lage wären, rechtzeitig eine so eingehende technische Analyse des Systems zu leisten, wie sie notwendig wäre, um wichtige personalpolitische Implikationen offenzulegen.

Wie dies in der Praxis geschehen könnte, wird durch eine Reihe von neueren, aber auch älteren industriesoziologischen Analysen sehr deutlich gezeigt. Typische Taktiken bestehen zum Beispiel darin, die Geschlossenheit und evidente Gemeinsamkeit der Interessen stärkerer Gruppen (wie etwa der Facharbeiter) dadurch aufzulösen, daß man selektiv individuelle Vorteile gewährt oder in Aussicht stellt, oder der ganzen Gruppe Veränderungen ihres Status bzw. ihrer Arbeitssituation anbietet, in deren Gefolge die Gruppeninteressen in Widerspruch zu den Interessen anderer bisher oder grundsätzlich schwächerer Belegschaftsgruppen geraten: Die Mittel hierzu können bestehen in differenzierterer individueller Leistungsbeurteilung und Bewertungs- bzw. Aufstiegsregelung, in Weiterbildungsmaßnahmen, die sich an ganz bestimmte Gruppen wenden; in der Festschreibung von differentiellen Rechten (des Kündigungsschutzes, der Besitzstandswahrung bei Umsetzungen usw.) dieser Gruppe oder ihres aktivsten (zum Beispiel jüngeren, mit modernen Techniken besonders vertrauten oder sonstwie besonders qualifizierten) Kerns.

b) Widersprüche zwischen betrieblicher Personalplanung und Zielsetzungen öffentlicher Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Strukturpolitik

---

Betriebliche Personalplanung hat sich auf einzelbetriebliche Interessen zu beziehen und kann damit in Widerspruch zu bestimmten Zielsetzungen öffentlich-politischer Eingriffe geraten. Zwar kann betriebliche Personalplanung dazu beitragen, daß bestimmte Formen, in denen bisher der Widerspruch zwischen einzelbetrieblichen und gesellschaftlichen Interes-



sen zu Tage trat, an Bedeutung verlieren, jedoch wird damit der Gegensatz zwischen einzelbetrieblichen und öffentlichen Interessen nicht aufgehoben.

So scheint es z.B. möglich, daß die Verbreitung effizienter Systeme betrieblicher Personalplanung Freisetzungen von Arbeitskräften im Zusammenhang mit technisch-organisatorischen Veränderungen im Produktionssystem verhindert und damit bestimmte, auf diese Form von Arbeitsmarktp Problemen bezogene Maßnahmen öffentlicher Arbeitsmarktpolitik tendenziell obsolet werden läßt; Folgen könnten jedoch z.B. zusätzliche Probleme des wirtschaftlichen Strukturwandels sein, indem eine gesamtgesellschaftlich optimale Allokation von Arbeitskräften entsprechend unterschiedlichen Produktivitätsbedingungen be- oder verhindert wird.

Generell ist davon auszugehen, daß betriebliche Personalplanung, insoweit sie das einzelne Unternehmen besser als bisher befähigt, seine einzelbetrieblichen Interessen im Hinblick auf Beschaffung, Abbau, Bereitstellung, Qualifizierung und Motivierung von Arbeitskräften präzise und vorausschauend zu erkennen, als dies mit den traditionellen pragmatischen Verfahren betrieblicher Personalpolitik möglich war, auch die Fähigkeit des Unternehmens erhöht, diese Interessen gegenüber seiner gesellschaftlichen Umwelt und insbesondere gegenüber staatlichen Maßnahmen und politischen Zielsetzungen durchzusetzen, die am Gemeinwohl und/oder den generellen Interessen der aktuell oder potentiell erwerbstätigen Bevölkerung orientiert sind.

So kann betriebliche Personalpolitik zum Beispiel die Durchsetzung von Chancengleichheit im Beschäftigungssystem behindern, indem sie sich gezielt an der Aktivierung eines bestehenden Arbeitsmarktreservoirs wenig qualifizierter Arbeitskräfte orientiert und damit - etwa in strukturschwachen Gebieten - über vermeint-

liche Sachzwänge einen Zustand stabilisiert, der der Durchsetzung gleicher Bildungs- und Beschäftigungschancen abträglich ist (kein bzw. geringes Angebot qualifizierter Arbeitsplätze).

Ein spezifisches Konfliktfeld ergibt sich daraus, daß betriebliche Personalplanung Tendenzen zur Herausbildung und Verfestigung betrieblicher Teilarbeitsmärkte fördert, und insoweit in Gegensatz zur derzeitigen Orientierung der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik geraten kann.

Das Interesse an betrieblichen Teilarbeitsmärkten wächst in dem Maße, in dem der Betrieb in seine Arbeitskräfte investiert, sei es in Form von Qualifikationen, sei es in anderen Formen von "Humankapital". Mit dem Umfang und der Langfristigkeit dieser Investitionen steigt das Bedürfnis, deren Rentabilität durch spezifische Gestaltung von Allokation und Gratifizierung der Arbeitskräfte zu sichern. Die Gesamtheit von Regelungen und Entscheidungsprinzipien, über die diese Steuerung erfolgt, kann als betriebliche Arbeitsmarktstruktur bezeichnet werden.

Eine der wesentlichen Folgen betrieblicher Arbeitsmarktstrukturen ist die Bindung der Arbeitskräfte, in die investiert wurde, an den Betrieb - also die Minderung zwischenbetrieblicher Mobilität. Mit diesen Folgen gerät die betriebliche Teilarbeitsmarktstruktur notwendig in Gegensatz zu der (am neoklassischen Arbeitsmarktmodell orientierten) auf die Förderung zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels gerichteten, öffentlichen Arbeitsmarktpolitik.

Schließlich entsteht eine besondere Problematik dadurch, daß die Realisierung von Zielen und Maßnahmen einer langfristig orientierten betrieblichen

Personalpolitik stets gebrochen wird durch Bedingungen und Notwendigkeiten aktuellen Arbeitskräfteeinsatzes, die durch oft kurzfristige Veränderungen in den betrieblichen Produktionsbedingungen (Absatzchancen, Kapital- und Zuliefermarkt etc.) bestimmt sind (siehe dazu weiter unten c)).

Es ist zu erwarten, daß die Schwierigkeiten einer auf Ausgleich, gleichmäßige Beschäftigung etc. gerichteten öffentlichen Arbeitsmarktpolitik, mit den Folgen solcher aktueller Veränderungen in den Beschäftigungsbedingungen fertig zu werden, um so größer sein werden, je mehr im übrigen die gesamte Arbeitsmarktstruktur durch relativ geschlossene betriebliche Teilarbeitsmärkte mit "funktionierender" langfristiger betrieblicher Personalplanung geprägt ist.

Gerade wenn es betrieblicher Personalplanung gelingt, im allgemeinen die Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen, Fortbildungsmöglichkeiten zu gewähren, innerbetrieblichen Aufstieg zu realisieren, "leistungsgerechte" Entlohnung durchzusetzen usw., können die Folgen von dennoch notwendigen, nicht vorhergesehenen Anpassungen der Beschäftigung zu neuartigen Problemen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik führen, die mit dem heute verfügbaren Instrumentarium kaum lösbar erscheinen.

Ein weiterer Aspekt dieser Problematik ist darin zu sehen, daß eine systematische und langfristige Personalplanung vermutlich vorwiegend von solchen (größeren) Betrieben und Unternehmen eingesetzt werden

kann, für die ohnehin eine relativ starke Stellung auf den jeweiligen örtlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten charakteristisch ist. Möglicherweise verstärkt eine breitere Einführung von Personalplanung damit die Kluft in den Durchsetzungschancen betrieblicher Interessen zwischen verschiedenen Betriebs- und Unternehmensformen und tangiert damit allgemeine strukturpolitische Problembereiche, die über das spezifische Feld der Arbeitsmarktpolitik hinausreichen.

c) Notwendige Konflikte zwischen Personalplanung und betrieblichen Interessen im aktuellen Arbeitskräfteeinsatz

---

Die Problemstellung dieser Forschungsperspektive geht von der Überlegung aus, daß Betriebe bei der Verfolgung ihres Betriebsziels in sich widersprüchliche Interessen im Einsatz von Arbeitskraft zu realisieren suchen. Die daraus entstehenden Spannungen und Probleme für den Betrieb sind selbst ein notwendiges Element seiner Reaktionsfähigkeit auf und Anpassungsfähigkeit an (zeitlich, marktmäßig, technologisch etc.) wechselnde Bedingungen seiner Existenz.

In diesem Problemzusammenhang ist von folgenden Überlegungen auszugehen:

(1) Der aktuelle Arbeitskräfteeinsatz orientiert sich unmittelbar an jeweiligen aktuellen betrieblichen Problemen, in denen sich Knappheit oder Überfluß von Arbeitskraft, betriebliche Anpassungsnotwendigkeiten und gesellschaftliche Legitimierungserfordernisse

konkret ausprägen. Personalplanung richtet sich aber eher auf Objekte, die

- o erstens nur längerfristig reagibel sind (Qualifikationen, Karrieremuster, verfügbare Quanten von Arbeitskräften etc.) und
- o zweitens auf "Objekte", die ihrerseits als "Subjekte" (Arbeitskräfte) sich ändernde "Lebensplanungen" bzw. sich wandelnde Erwartungen an Ihren Arbeitseinsatz (und die damit verbundenen Gratifikationen etc.) haben, die aus Legitimations- und Stabilitätsgründen von den Betrieben berücksichtigt werden müssen. Auch die Institutionalisierung solcher Erwartungen - z.B. im Mitbestimmungsrecht, Kündigungsschutz etc. - kann sich ändern.

(2) Der aktuelle Arbeitskräfteeinsatz orientiert sich in der Lösung aktueller betrieblicher Probleme an zwei "elastischen Potenzen", nämlich an den (aktuell oder potentiell verfügbaren) Arbeitskräften selber und an der Gestaltbarkeit (Steuerbarkeit) technisch-organisatorischer Bedingungen ihres Einsatzes (dem Produktionsprozeß). Letzteres eben nicht nur in der Form, daß Bedingungen und Möglichkeiten technisch-organisatorischer Veränderungen in die betriebliche Personalplanung eingehen, sondern so, daß die endgültige Gestalt des Zusammenhangs von technologischer Struktur, Organisation, Hierarchie, Gratifikation etc. gerade auch im Arbeitskräfteeinsatz selbst erst entsteht, Bedingungen aus der Verfügbarkeit über Arbeitskraft unmittelbar in sich aufnimmt und damit geplante Zusammenhänge notwendig verändert.

Zum Beispiel können Knappheitsprobleme oder Gratifizierungsprobleme durch Veränderungen in den Produktionsprozessen gelöst oder auch erzwungen werden, die völlig neuartige Formen des Arbeitskräfteeinsatzes darstellen - etwa Facharbeitereinsatz mit rein dispositiven Aufgaben in Kooperation mit Angelernten-Gruppen; oder es werden in aktuellen sozialen Konfliktsituationen zur Ausschaltung von Schlüsselgruppen technische und organisatorische Prozeßzusammenhänge verändert und andere Formen des Arbeitskräfteeinsatzes neu aufgebaut u.ä. - Diese Beispiele zeigen auch, daß es sich um die Verfolgung von Interessen handelt, die aus strukturellen Gründen nicht durch eine "verbesserte" Personalplanung - etwa unmittelbares feedback - ausgeglichen werden können.

Aus diesen Zusammenhängen ergeben sich Spannungen und Widersprüche zwischen betrieblicher Personalplanung und aktuellem, definitivem Arbeitskräfteeinsatz, die nicht aus einer mangelnden Rationalität oder Perfektion der Personalplanung herrühren, auch nicht aus mangelnder Transparenz betrieblich-technologischer Entwicklungen, sondern rational nicht lösbare Konflikte zwischen unterschiedlichen betrieblichen Interessen beim Einsatz von Arbeitskraft bezeichnen: Kurzfristige Verfügbarkeit von Arbeitskraft, kurzfristige Maximierung der Nutzung von Arbeitskraft, kurzfristige Stabilisierung in sozialen bzw. legitimatorischen Konflikten einerseits und Offenheit künftiger betrieblicher Problemlösungsformen andererseits bezeichnen unabdingbare, tendenziell gegensätzliche betriebliche Interessen, und zwar um so schärfer, je kostenintensiver oder politisch folgenträchtiger (z.B. durch Mitbestimmung) der Einsatz (bestimmter Gruppen) von Arbeitskräften ist.

(Es ist kein prinzipielles, aber ein operationell und konkret interessantes Problem der Subjektivierung betrieblicher Interessen in Positionen und Personen, daß sich in diesem objektiven Konflikt auch verschiedene innerbetriebliche Entscheidungsträger (inklusive Betriebsrat) als Vertreter konfligierender Interessen gegenüberreten).

Wichtig ist zu wissen, ob und wie bestimmte Prinzipien des Einsatzes von Arbeitskraft in Personalplanungen eingehen und wie sie aufgrund von oder "trotz" vorhandener Personalplanung im aktuellen Arbeitseinsatz konkret verfolgt werden oder nicht. Die zentrale Frage dieser Problemstellung geht auf den steuern- den Charakter der Personalplanung gegenüber aktuellen, konkreten Anforderungen im betrieblichen Arbeitseinsatz. Dabei wird es entscheidend, die Gestaltung der Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen als "Sachzwänge", die die Planungen paralysieren, aber auch instrumentell in eine bestimmte Richtung "zwingen" können, mit in die Analyse einzubeziehen.

Bezogen auf den Instrumentcharakter der betrieblichen Personalplanung kann dabei auch, im Sinne der Forschungsperspektive b) etwa, klar werden, daß betriebliche Personalplanung nicht nur in Widerspruch zu öffentlich-politisch verfolgten Lösungsformen geraten kann, sondern daß die betriebliche Personalplanung auch nicht als berechenbares Element in die Verfolgung öffentlicher Politiken eingebaut werden kann.

Zu fragen ist nicht so sehr nach der möglichen Bedeutung bzw. nach dem möglichen Versagen betrieblicher Personalplanung, als vielmehr nach den Folgen für die betroffenen Arbeitskräfte selbst (individuelle Risi-



ken hinsichtlich der langfristigen Vermarktungsfähigkeit ihrer Arbeitskraft) und nach den Möglichkeiten - etwa durch die Belegschaftsvertretung - negative Folgen abzuwenden; ferner nach Folgen und Chancen öffentlicher Maßnahmen und Regelungen.

Damit ist auch der Bezug zu den Forschungsperspektiven a) Personalplanung und Betriebsrat und b) Personalplanung und ihre Bedeutung für öffentlich-politische Zielsetzungen und Maßnahmen hergestellt.

#### 4. Konfliktperspektiven und Forschungsfragestellungen

Das Forschungsprojekt setzt sich insgesamt zum Ziel, auf dem Hintergrund der skizzierten Konfliktperspektiven - Interessenkonflikte zwischen Betrieb und betrieblicher Arbeitnehmervertretung, Konflikte und Widersprüche zwischen betrieblicher Arbeitskräftepolitik und öffentlichen Politiken sowie Konflikte zwischen verschiedenen Notwendigkeiten und Zielsetzungen betrieblicher Arbeitskräftepolitik - die gesellschaftspolitische Problematik eines verstärkten Einsatzes betrieblicher Personalplanungstechniken und -verfahren zu klären. Dabei wird es u.a. darum gehen, die zum Teil weitgesteckten Erwartungen an die allgemeine Problemlösungspotenz betrieblicher Personalplanung im arbeitsmarktpolitischen Bereich (im weitesten Sinne) kritisch zu reflektieren.

Auf den inneren Zusammenhang zwischen den bezeichneten Konflikten bzw. Konfliktfeldern ist bereits mehr-



fach hingewiesen worden. So ist durchaus denkbar, daß durch bestimmte konkrete Probleme oder Folgen betrieblicher Personalplanung sowohl das Konfliktfeld zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat angesprochen wird als auch das zwischen einzelbetrieblichen Interessen an Personalplanung und Zielsetzungen öffentlicher Arbeitsmarktpolitik. Ebenso ist davon auszugehen, daß Konflikte zwischen verschiedenen Zielen betrieblicher Arbeitskräftepolitik - beispielsweise langfristiger Art einerseits, kurzfristiger Art andererseits - auf die beiden anderen der skizzierten Konfliktfelder durchschlagen können.

Dieses Durchschlagen könnte beispielsweise bedeuten, daß zwischen betrieblichen Instanzen und dem Betriebsrat Übereinstimmung im Hinblick auf die Verfolgung bestimmter Ziele, wie etwa die langfristige Stabilisierung der Beschäftigung der Arbeitnehmer des Betriebes, erzielt wird, dieses Einverständnis jedoch in der Praxis dadurch wieder in Frage gestellt wird, daß zugleich der Betrieb (möglicherweise durch andere betriebliche Instanzen) Politiken verfolgt und Maßnahmen trifft, die dem Ziel langfristiger Beschäftigungsstabilisierung entgegenstehen, also zum Beispiel kurzfristige Anpassung des Personals an die Auftragslage zur Folge haben.

Gleichartige Probleme können auch im Hinblick auf das Verhältnis zwischen betrieblicher Personalplanung und staatlicher Politik auftreten, wenn beispielsweise ein Betrieb seine langfristigen Ausbildungsplanungen mit Zielen staatlicher Bildungspolitik zu koordinieren bereit ist, gleichzeitig jedoch durch selektive Förderungsmaßnahmen in Form einer Kombination von Weiterbildung mit Eröffnung spezifischer Aufstiegsmöglichkeiten wesentlichen Zielen der öffentlichen Bildungspolitik faktisch entgegensteuert.

Das Forschungsprojekt wird in seiner Gesamtheit Zusammenhang und Bedeutung der skizzierten Konfliktperspektiven zu berücksichtigen haben: Die Forschungs-

Fragestellungen einzelner Teilprojekte werden dagegen - ausgehend von verschiedenen konkreten Erscheinungen und Problemen betrieblicher Personalpolitik und -planung - jeweils mehr oder weniger deutlich eine der Perspektiven zu akzentuieren haben und damit einen je spezifischen Beitrag zur Klärung der Gesamtproblematik betrieblicher Personalplanung leisten.

### 5. Zur Struktur des Forschungsprogramms

Das gesamte, über mehrere Jahre laufende Forschungsprogramm ist zum einen in drei Arbeitsphasen aufgeteilt und wird zum anderen in einer größeren Zahl von Teilprojekten abgewickelt, deren Fragestellung im einzelnen auf dem Hintergrund der dargelegten Forschungsperspektiven sukzessive im Fortgang der Arbeiten präzisiert wird.

#### a) Einteilung in drei Arbeitsphasen

Die Arbeiten in den Phasen I - III sind unterschiedlich akzentuiert; für die beiden ersten sind jeweils mehrere Teilprojekte mit eingegrenzten Fragestellungen vorgesehen. Die dritte Phase soll sich auf zusammenfassende Auswertungen sowie auf Überlegungen zur Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis konzentrieren.

### Phase I: Feld- und Problemexploration

Für Phase I (1974/75) sind fünf Teilprojekte vorgesehen; sie sind auf drei Zielsetzungen ausgerichtet:

- o einen Überblick über die gängigen Formen und Konzepte, Verfahren und Techniken betrieblicher Personalplanung sowie ihrer Verbreitung in den verschiedenen Teilen der Wirtschaft der Bundesrepublik zu gewinnen;
- o einige Sachverhalte wie z.B. den Zusammenhang zwischen langfristigen Planungen und kurzfristigen Beschäftigungsanpassungen empirisch zu erfassen und zu analysieren;
- o zentrale Probleme der betrieblichen Personalplanung zu bestimmen, die dann Gegenstand systematischer Analysen in Phase II sein werden.

Das Institut hat mit dem Forschungsantrag sieben Projektvorschläge zur Auswahl vorgelegt. Die fünf in Phase I bearbeiteten Projekte sind unter b) aufgeführt.

### Phase II: Eingehende Analyse einzelner Probleme und Problemzusammenhänge

Für Phase II (1976/77) sind eingehende empirische Erhebungen und systematische Analysen zu fünf bis sechs einzelnen betriebs- und/oder sozialpolitischen Fragestellungen vorgesehen. Welche Probleme hier in welchem Umfang behandelt werden sollen, ist auf der

Grundlage der in Phase I ermittelten Tatbestände und erarbeiteten Ergebnisse zu bestimmen. Von Einfluß auf die Problemauswahl wird auch der dann gegebene Stand der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklung sein.

Phase III: Zusammenfassende Auswertung und Arbeiten  
zur Umsetzung der Ergebnisse

Die Arbeiten der vorgesehenen abschließenden Projektphase (1978) haben drei Aufgaben:

- o einen zusammenfassenden Überblick über die in den einzelnen Teilprojekten von Phase I und II erarbeiteten Ergebnisse zu erstellen;
- o die wesentlichen Zusammenhänge so aufzuarbeiten und publikationsreif darzustellen, daß sie in die wissenschaftliche Diskussion in geeigneter Weise einfließen können;
- o grundlegende Tatbestände und politisch wichtige Sachverhalte so aufzubereiten, daß sie jeweils bestimmten Zielgruppen in einer Form zugänglich gemacht werden können, die die praktische Umsetzung der Untersuchungsergebnisse ermöglicht.

Mit Zustimmung des Auftraggebers werden Teilergebnisse aus dem Forschungsprogramm auch schon zu früheren Zeitpunkten veröffentlicht.

b) Teilprojekte der Phase I

Zur Bearbeitung in der ersten Phase des Forschungsprogramms sind die folgenden fünf Teilprojekte be-

stimmt worden. Die ersten beiden Teilprojekte haben die Aufgabe, eine gemeinsame Informationsgrundlage für spätere Problemanalysen zu schaffen:

A: Gewinnung eines Überblicks über wesentliche Konzepte und Dimensionen betrieblicher Personalplanung.

Diese Pilotstudie arbeitet mit Literatur- und Materialanalysen sowie Expertengesprächen und kleineren Einzelfalluntersuchungen.

B: Ermittlung der Verbreitung betrieblicher Personalplanung und ihrer wichtigsten Instrumente in der Wirtschaft der Bundesrepublik.

Bei diesem Teilprojekt handelt es sich um eine repräsentative Breitenerhebung bei etwa 2000 Unternehmen in der Bundesrepublik zu Fragen der betrieblichen Personalpolitik, die als schriftliche Befragung mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt wird. In Phase I wird das Teilprojekt lediglich mit einer Grundausswertung des Informationsmaterials vorläufig abgeschlossen, während detailliertere, auf bestimmte Fragestellungen bezogene Auswertungs- und Analyseschritte für Phase II vorgesehen sind.

Drei weitere Teilprojekte werden einzelne Sachverhalte empirisch erfassen, die einerseits für das Gesamtproblem betrieblicher Personalplanung bedeutsam erscheinen und andererseits geklärt werden müssen, bevor mit den systematischeren Problemanalysen in Phase II begonnen werden kann. Für die Themenwahl waren im einzelnen neben den Erfahrungen aus

der Vorstudie (Teilprojekt A) die aktuellen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen der Jahre 1974/75 in der Bundesrepublik maßgeblich. Dementsprechend findet sich eine Akzentuierung auf Fragen und Probleme der Beschäftigungsanpassung bei negativer Konjunkturentwicklung, während andere Themen für eine spätere Bearbeitung zurückgestellt worden sind. Die Arbeitstitel der drei Teilprojekte sind:

- C: Der Einfluß von Schwankungen in den Beschäftigungsbedingungen auf betriebliche Personalplanung.
- E: Aufgabenstellung und Einwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung bei Schwankungen der Beschäftigungssituation.
- F: Betriebliche Weiterbildung von Arbeitskräften als Teil qualitativer Personalplanung im Konjunkturverlauf.

Alle drei Teilprojekte werden - im Unterschied zu Teilprojekt B - mit vorwiegend qualitativen Erhebungsmethoden bearbeitet; neben Literaturanalysen und Auswertung veröffentlichten statistischen Materials spielen daher Expertengespräche sowie betriebliche Einzelfalluntersuchungen eine dominierende Rolle.

Während die Ergebnisse dieser Arbeiten in eigenen, thematisch konzentrierten Forschungsberichten darzustellen sind, finden sich im vorliegenden Arbeitsbericht 1 im Anschluß Überlegungen und erste Ergeb-

nisse des Teilprojekts A, das Vorstudiencharakter für das gesamte Forschungsprogramm hat.





## II. Teilprojekt A: Konzepte und Dimensionen betrieblicher Personalplanung - Aufgabe und Vorgehen

Im folgenden werden die Vorarbeiten im Rahmen der Pilotstudie sowie erste Überlegungen zum Untersuchungsansatz skizziert. Anschließend findet sich eine knappe Darstellung des bisherigen empirischen Untersuchungsfeldes sowie der Bedeutung der ersten Ergebnisse für die Präzisierung der Fragestellungen der in Phase I anzugehenden weiteren Teilprojekte. Inhaltlich wird dann in Teil III auf einige ausgewählte Fragen und Problemzusammenhänge eingegangen.

### 1. Vorarbeiten

In einem ersten Schritt mußte die umfängliche und sehr verschiedenartige Literatur zur Personalplanungsproblematik gesichtet werden. Dabei wurde versucht, neben den in Buchform veröffentlichten Arbeiten möglichst auch noch nicht publizierte Skripten sowie Tagungsprotokolle von Veranstaltungen der mit diesen Fragen befaßten Institutionen zu berücksichtigen. Gleichzeitig wurden die neueren Jahrgänge einschlägiger Zeitschriften auf interessierende Artikel hin durchgegangen. Wichtige Beiträge in diesen Periodika werden weiterhin laufend erfaßt und gesammelt. Soweit sie uns zur Verfügung standen, wurden auch die Schulungsmaterialien zum Personalplanungskomplex der Gewerkschaften verarbeitet.

So differenziert und ausführlich in den zugänglichen Unterlagen einzelne Aspekte der Personalplanung abgehandelt und z.T. auch abstrakte Systeme

konstruiert werden, so unverbindlich und wenig instruktiv sind die meisten Arbeiten unter einer problemorientierten Perspektive, wie sie diesem Programm zugrundegelegt wurde. Die Arbeiten lassen sich folgendermaßen gruppieren:

- o Einmal finden sich formale Modellkonstruktionen, bei denen schon die Möglichkeit ihrer Realisierung undiskutiert bleibt, erst recht aber Erfahrungen mit der Umsetzung fehlen - ohne daß dieses Defizit den meisten Autoren zum Problem gerät.<sup>1)</sup>
- o Diesen eher formal-betriebswirtschaftlichen Arbeiten stehen solche gegenüber, die eine meist durchaus gründliche und detaillierte Beschreibung vorfindlicher Maßnahmen aus dem Bereich der Personalplanung liefern. Dabei wird dann aber stehengeblieben. Eine Analyse von Problemzusammenhängen, die ein Mindestmaß von Konzeptualisierung voraussetzen würde, kommt kaum in den Blick.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. z.B. August Marx, Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963; Michael Domsch, Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970; eine neuere zusammenfassende Darstellung solcher Arbeiten, die einen guten Überblick auch über die angelsächsische Literatur gibt, findet sich bei Eduard Gaugler, Betriebliche Personalplanung, Eine Literaturanalyse, Göttingen 1974.

2) Vgl. dazu beispielhaft die im Literaturverzeichnis aufgeführten empirischen Arbeiten der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf.

- o Für intensive und umfassende Fallstudien, die das gesamte Spektrum der für Personalplanung wichtigen Faktoren berücksichtigen, fand sich dagegen nur ein Beispiel.<sup>3)</sup>
- o Einige Arbeiten befassen sich vor allem mit den in Frage kommenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen, in erster Linie mit den hier wichtigen Passagen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes. Die Beschränkung auf konstruierte Beispiele, die hier festzustellen ist, scheint bisher unausweichlich, weil wegen der Neuartigkeit des Problemfeldes noch kaum konkrete Erfahrungen aus der Praxis vorliegen.<sup>4)</sup>
- o Am ergiebigsten für den hier verfolgten Zweck und auch am fruchtbarsten für die Entwicklung des unten skizzierten Ansatzes waren die wenigen Arbeiten, in denen in der betrieblichen Pra-

---

3) Agnes Bruggemann, Annegret Mohr, Personalplanung in einem neuerrichteten Betrieb - Eine Studie über die Bedingungen betrieblicher Personalplanung und die Einschätzung ihrer Resultate durch die Beschäftigten, Bonn-Bad Godesberg 1974.

4) Annegret Mohr, Die Mitwirkung des Betriebsrats an der betrieblichen Personalplanung nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz, Forschungsbericht erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn-Bad Godesberg 1974; Richard Bessoth, Albert Räuber, Georg Schmidt, Betriebsräte und Personalplanung, hrsg. von der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken 1974; oder Teile in Reimar Birkwald, Hans Pornschlegel (Hrsg.), Mitbestimmen im Betrieb, Köln 1973, insbesondere S. 108 ff und S. 309 ff.

xis selbst gewonnene Erfahrungen mit Personalplanung mit Ansätzen eines begrifflichen Konzepts zu vermitteln versucht wurde. So wird Analyse und Einschätzung personalpolitischer Planungsprobleme überhaupt erst sinnvoll durchführbar.<sup>5)</sup>

Parallel zu den Literaturrecherchen wurden Kontakte zu Mitarbeitern von Forschungsinstituten, die auch auf dem Gebiet der Personalpolitik und -planung bereits gearbeitet haben und z.T. auch weiter arbeiten werden, sowie zu Experten aus den Gewerkschaften aufgenommen. Den Gedankenaustausch auch während der weiteren Phasen des Programms fortzusetzen, ist geplant.

## 2. Zum Ansatz

Aus der Auseinandersetzung mit der Literatur ergab sich, daß weder an modelltheoretischen Konstruktionen von Personalplanungssystemen mehr oder weniger komplexer Art, mit geringerem oder größerem Grad an Realitätsnähe, noch an bloßer Beschreibung einzelner betrieblicher Maßnahmen, die sich unter dem Stichwort Personalplanung fassen lassen, ein Mangel besteht. Gleichzeitig wurde offensichtlich, daß diese Art von Arbeiten einem Anspruch, wie er im Projektantrag angedeutet ist, nicht gerecht werden können.

---

5) Siehe dazu etwa die theoretischen und empirischen Arbeiten von Heinz Dederling und anderen (Literaturverzeichnis).

An den Anfang der Arbeiten waren daher einige Überlegungen zu einem alternativen Konzept zu stellen, das die Erfassung und Einschätzung von Aktivitäten der Personalplanung ermöglichen sollte.

Es wird davon ausgegangen, daß Maßnahmen, die ein Betrieb ergreift, also auch solche der Personalplanung, immer als Instrument zur Lösung bestimmter Probleme zu betrachten sind, wobei es zunächst gleichgültig bleiben kann, ob sie ausdrücklich mit dieser Zielsetzung eingeleitet werden oder nicht. Die Probleme, die sich einem Unternehmen in der Personalpolitik stellen, sind aber nur auf dem Hintergrund der Rahmenbedingungen, unter denen es insgesamt operiert, zu verstehen. Diesen Zusammenhang zu berücksichtigen, heißt zunächst, diese Rahmenbedingungen und ihren Einfluß auf die betriebliche Situation zu untersuchen. Dann sind die daraus und aus den allgemeineren unternehmenspolitischen Zielsetzungen sich ergebenden Personalprobleme zu identifizieren. Aufgrund dieser Kenntnisse lassen sich dann die personalpolitischen Maßnahmen, die das Unternehmen ergreift, bestimmten Problemkonstellationen zuordnen. In einem weiteren Schritt kann man die Maßnahmen dann daraufhin beurteilen, ob sie geeignet sind, die Lösung des Problems voranzubringen.

Der skizzierte Zusammenhang zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen, personalpolitischen Problemen und entsprechenden Maßnahmen der Betriebe soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden.

- Bei sich unterscheidenden Rahmenbedingungen wird ein ähnlich gelagertes Problem verschiedenartige Maßnahmen zu seiner Lösung erfordern:

Um den Anforderungen eines bestimmten Produktionsprozesses gerecht zu werden, kann es in einem Ballungsgebiet mit weitgehend ausgeschöpftem Arbeitsmarkt für einen Betrieb sinnvoll sein, vorhandene Arbeitskräfte intern höher zu qualifizieren. Für denselben Zweck kann es sich dagegen für einen Betrieb mit Standort in einem strukturschwachen Bezirk mit ergiebigem Arbeitsmarkt als günstiger erweisen, entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte von außen zu rekrutieren.

- Eine ähnliche Maßnahme kann auf der anderen Seite aus verschiedenen Außenbedingungen und sich entsprechend unterscheidenden Problemen resultieren:

So kann etwa die Einführung eines Systems der Personalbeurteilung in einem Unternehmen, das sich in einer prekären wirtschaftlichen Situation befindet (z.B. wegen Standortnachteilen, Investitionsrückstand usw.), Mittel sein, um durch die Ermittlung und anschließende Nutzung sämtlicher Qualifikationsreserven die "überlebenswichtigen" Produktivitätsfortschritte zu erzielen. In einem anderen Fall kann dagegen Personalbeurteilung dazu dienen, zusätzliche Differenzierung von Positionen zu schaffen, um so den Aufstiegserwartungen einer entsprechend motivierten, hochqualifizierten Belegschaft mit sehr einseitiger Altersstruktur und tatsächlich geringen objektiven Aufstiegschancen, scheinbar zu entsprechen.

Bereits am noch nicht sehr umfangreichen und unvollständigen Erhebungsmaterial aus der Vorstudie läßt sich demonstrieren, welche Bedeutung die Rückführung bestimmter betrieblicher Maßnahmen auf personalpolitische Probleme sowie Rahmenbedingungen des Betriebes für eine adäquate Interpretation und Analyse von Per-

sonalpolitik und -planung haben. Anhand einiger Einzelfragen wird darauf noch einzugehen sein.

Darüber hinaus eröffnet dieses Untersuchungskonzept zumindest prinzipiell, wenn auch sicherlich in der Empirie nicht immer einlösbar, den Zugang für eine Beurteilung der häufig unübersehbaren Diskrepanz zwischen (vorgeblich oder tatsächlich) intendierten Zielsetzungen bestimmter personalpolitischer Maßnahmen und den tatsächlichen Funktionen oder Folgen für den Betrieb, die Belegschaft oder einzelne, u.U. gar nicht unmittelbar betroffene Belegschaftsgruppen. Differenzen können sich aus mangelnden betrieblichen Möglichkeiten ergeben, das Geplante auch zu verwirklichen, aus dem fehlenden Realitätsbezug der Konzepte oder auch daraus, daß aus bestimmten (dann zu ermittelnden) Gründen - vor allem in längerfristiger Perspektive - Maßnahmen andere, als die erwarteten Wirkungen haben. Dies macht es erforderlich, explizierte Zielsetzungen auf dem Hintergrund der betrieblichen Rahmenbedingungen zu analysieren, d.h. mit den aus der Gesamtsituation plausibel ableitbaren unternehmenspolitischen Notwendigkeiten zu konfrontieren.

Schon aus der begrifflichen Bestimmung des hier skizzierten Ansatzes ergibt sich, daß damit keine verallgemeinerbaren Modelle erstellt werden können. Diesen Anspruch haben dagegen - mehr oder weniger ausdrücklich - viele der bisherigen, eher betriebswirtschaftlich orientierten Arbeiten, häufig ohne ihn einlösen zu können, wie ein Vergleich mit der vielschichtigen betrieblichen Realität sehr bald zeigt.



Der Wert der hier verwendeten Methode muß sich daran erweisen, ob sie es ermöglicht, die in Frage stehenden Zusammenhänge von betrieblichen Rahmenbedingungen, personalpolitischen Problemen und entsprechenden Lösungsversuchen zutreffend zu erklären. Unmittelbar von Ergebnissen, die für bestimmte Betriebe ermittelt wurden, auf andere Betriebe zu schließen, ist nicht möglich. Erst wenn die spezifischen Unterschiede, z.B. bei den Rahmenbedingungen und Maßnahmen, ermittelt wurden, lassen sich die Probleme und die damit verbundenen unternehmenspolitischen Zielsetzungen bestimmen und vergleichen. Gruppierungen nach bestimmten übereinstimmenden Merkmalen (beispielsweise ausgeschöpfter Arbeitsmarkt, hohe Fluktuation, Einführung innerbetrieblicher Stellenausschreibung) ermöglichen es dann, durch Gegenüberstellung mit den sich unterscheidenden, bestimmte Erklärungszusammenhänge zu bilden und zu überprüfen.

Die Anwendung der beschriebenen Verfahrensweise muß sich zunächst auf die Untersuchung einiger Zusammenhänge beschränken, die sich als besonders ausgeprägt jetzt schon erwiesen haben. Etwas ausgeführte Beispiele dazu finden sich unter III.

### 3. Zu den erfaßten Unternehmen

Bei der Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen wurden folgende Kriterien berücksichtigt: Es sollte gewährleistet sein, daß Personalplanung in weitem Sinne betrieben wird; da dies vor allem bei Großun-



ternehmen zu erwarten ist, erfolgte eine Konzentration auf diese Gruppe. Die Bedingungen, unter denen die Unternehmen operieren, sollten einen möglichst breiten Variationsbereich abdecken, da davon auszugehen war, daß sich diese in einer entsprechend komplexen Gesamtheit von personalplanerischen Aktivitäten widerspiegeln würden. Die Betriebe sollten sich daher u.a. nach Produktstruktur, Standort, Arbeitsmarktbedingungen, Konjunktur- und Saisonabhängigkeit von Produktion und Absatz, Konzernbindung, Unternehmenstradition, Mitbestimmungsform und Rechtsform unterscheiden.

Die erfaßten Unternehmen gehören fast alle zum sekundären Sektor und lassen sich anhand ihrer Produktionsschwerpunkte wie folgt auf Branchen verteilen:

- o Fünf Betriebe gehören zur Eisen- und NE-Metallerzeugung, Gießerei und Stahlverformung;
- o drei Betriebe rechnen zum Fahrzeugbau und zwar ein Kfz-Hersteller, ein Lieferant von Kraftfahrzeugteilen sowie ein Produzent aus dem Luftfahrzeug- und Flugmotorenbau;
- o der Elektrotechnik sind drei Unternehmen zuzurechnen, von denen eines vor allem im Fernmeldebereich und bei Unterhaltungselektronik tätig ist, ein anderes elektrisches Kfz-Zubehör herstellt, während das dritte Geräte und Einrichtungen der elektronischen Datenverarbeitung produziert;

- o ein Unternehmen beschäftigt sich mit Kunststoff-, Gummi- und Asbestverarbeitung;
- o ein Unternehmen ist im Versicherungsgewerbe tätig und damit bisher das einzige aus dem tertiären Sektor in der Auswahl, wenngleich auch Teile anderer Unternehmen eigentlich dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen sind.

Eine volle Abdeckung sämtlicher Bereiche war in dieser Phase nicht beabsichtigt. Während der gesamte Primärbereich und der öffentliche Dienst aus der Untersuchung ausgeklammert werden sollen, werden andere Sparten wie etwa die Chemische Industrie, der Maschinenbau, die Textilindustrie, das Baugewerbe und der gesamte tertiäre Bereich (bislang lediglich durch das Versicherungsunternehmen vertreten) in anderen Teilprojekten der Untersuchung einbezogen.

Nach der Betriebsgröße sind erfaßt: ein Betrieb mit ca. 1.500 Beschäftigten (Gießerei), vier Unternehmen mit zwischen 3.000 und 10.000 Mitarbeitern (zwei aus dem Stahlbereich, ein Kfz-Teileproduzent, sowie das Unternehmen, das Datenverarbeitungsanlagen herstellt). In der Spanne von über 10.000 bis 50.000 Beschäftigten fallen sechs Unternehmen (Elektrotechnik, Kraftwagenbau, Luftfahrzeuge, Kraftfahrzeugteile). Mit über 60.000 bzw. 110.000 sind das Versicherungs- bzw. ein Stahlunternehmen die größten Untersuchungsobjekte.

Nach Unternehmensform und Besitzverhältnissen unterscheiden sich die Betriebe ebenfalls: Einer Perso-

nengesellschaft in Form einer Kommanditgesellschaft stehen zwölf Kapitalgesellschaften gegenüber, von denen drei als GmbH, die übrigen als Aktiengesellschaften geführt werden.

Bei vier der untersuchten Unternehmen handelt es sich um Konzernstammunternehmen, drei sind ihrerseits in der Hand von internationalen Gesellschaften, eines ist überwiegend, eines zum geringen Teil in öffentlichem Besitz. Zwei Betriebe gehören noch überwiegend den Familien des Firmengründers. Nur die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz gilt in acht, die Regelungen der qualifizierten Mitbestimmung treffen auf fünf der Unternehmen zu.

Der Großteil der Betriebe liegt in industriellen Ballungsräumen oder an deren Peripherie. Es sind aber auch Unternehmen in strukturschwachen Regionen, die dort eine dominierende Arbeitsmarktposition innehaben, einbezogen.

#### 4. Bedeutung der Ergebnisse für die weiteren Arbeiten

---

Die Arbeiten am Teilprojekt A, dessen ausdrücklich formulierte Funktion es sein sollte, den Einstieg in die Thematik zu erleichtern und die Konkretisierung der Fragestellungen für die nächsten Phasen des Forschungsprogramms zu ermöglichen, scheinen die Fruchtbarkeit des gewählten Ansatzes und der

grundsätzlichen Ausgangsfragestellungen zu bestätigen, deren detailliertere und inhaltliche Bestimmung auf diesem Hintergrund in Angriff genommen wird.

Für die Breitenerhebung (Teilprojekt B) konnten erste Erfahrungen über den günstigsten Adressaten für die Befragung im Betrieb, über die Art und Menge der zu stellenden Fragen, sowie über einige Problempunkte, die als Indikatoren für die Existenz von Personalplanung angesehen werden können, gesammelt werden. Solche Indikatoren sind vor allem deshalb wichtig, weil in der betrieblichen Praxis unter dem Begriff Personalplanung sehr Verschiedenes verstanden wird bzw. damit nur die komplexen Planungsmodelle aus der Literatur assoziiert werden. Daher wird auf die Frage nach Personalplanung oft mit der Antwort reagiert, daß "so etwas" im Unternehmen nicht gemacht werde. Es stellt sich dann aber oft heraus, daß durchaus personalpolitische Maßnahmen im uns interessierenden Sinne durchgeführt werden.<sup>1)</sup>

Daß der gewählte Ansatz die Erfassung möglichst vieler Daten zum Betrieb und seinen Handlungsbedingungen verlangt, versteht sich von selbst. Allerdings wirkt sich schon hier die notwendig begrenzte Leistungsfähigkeit des Instrumentariums, das bei

- 
- 1) Aufgrund dieser Erfahrungen wurde auch beschlossen, die Breitenerhebung nicht unter einem Titel wie "Maßnahmen zur betrieblichen Personalplanung" firmieren zu lassen, sondern sie als "Untersuchung zu Fragen betrieblicher Personalpolitik" zu präsentieren.

einer solchen Breitenerhebung zur Verfügung steht aus: Die Quantität des Abfragbaren ist von vornherein sehr eingengt, will man nicht durch zeitliche Überforderung der Befragten den Erfolg der Aktion insgesamt in Frage stellen. Für den qualitativen Aspekt verschärft sich das Problem noch: Durch die Schwierigkeiten, die das Ermitteln von Einstellungen zu bestimmten Problemen selbst schon bei den intensiven Gesprächen des Projekts machte, bestätigte sich die schon vorher bestehende Einschätzung, daß derartigen komplexen Sachverhalten nur mit qualitativen Methoden auf den Grund gegangen werden kann. Dadurch wurde die in den Teilprojektanträgen begründete Art des Vorgehens, die für inhaltliche Fragestellungen ausdrücklich die Methode intensiverer Einzelfalluntersuchungen vorsehen, nochmals bestätigt. Das quantitative Instrumentarium soll und kann dazu seinerseits Grundlageninformationen zur Bestimmung der Felder für derartige weiterführende problemorientierte Untersuchungen liefern.

Die Ergebnisse der ersten Betriebserhebungen waren auch Grundlage für die Bestimmung der weiteren, in der ersten Phase anzugehenden Teilprojekte.

Die zum Teilprojekt C formulierte Fragestellung - Der Einfluß kurzfristiger Schwankungen in den Beschäftigungsbedingungen auf betriebliche Personalplanung - wurde aufgenommen und auf die Auswirkungen von konjunkturell und strukturell bedingten Beschäftigungsanpassungsmaßnahmen überhaupt gewendet, um so der aktuellen Beschäftigungsentwicklung Rechnung zu tragen. Daß das Problem ein hohes Maß

an Aktualität besitzt, beweisen u.a. die politischen Auseinandersetzungen um umfangreiche Beschäftigungsanpassungsaktionen einiger renommierter Großunternehmen. Die Aktualität solcher Maßnahmen begünstigt die Forschungssituation auf diesem Gebiet zumindestens insofern, als es eine Fülle an neuem Material und Erfahrungen, z.B. mit Aufhebungsverträgen und Sozialplänen, gibt.

Neben der Ermittlung und Beschreibung des inzwischen sehr vielfältigen Katalogs von betrieblichen Maßnahmen der Anpassung an veränderte Marktbedingungen, die sowohl eine Beeinflussung des Beschäftigungsangebots wie der Nachfrage zum Inhalt haben können, wäre beispielsweise zu überprüfen, ob es eine Tendenz zu differenzierteren Maßnahmen unterhalb der Entlassungsschwelle gibt. Es ist weiter danach zu fragen, inwiefern verschiedene Maßnahmen alle Arbeitnehmer gleichmäßig betreffen bzw. ob es zu einer Verlagerung auf schwächere Gruppen kommt. Solche Verlagerungen können sowohl innerbetrieblich stattfinden, indem nach unternehmerischen Gesichtspunkten selektiv bestimmten Beschäftigtengruppen Arbeitsplatzsicherheit gewährt wird; sie können jedoch auch über den überbetrieblichen Arbeitsmarkt durch ungleich verteilte Risiken einer längeren Arbeitslosigkeit entstehen. Insbesondere der letzte Aspekt verweist auf Probleme öffentlicher Interventionen im Rahmen der Arbeitsförderung und Arbeitsmarktpolitik; er wird einer eingehenderen Analyse in der Projektphase II bedürfen.

Aus den genannten Gründen der konjunkturellen Entwicklung - auch die Gespräche mit den betrieblichen

Experten bestätigten den Eindruck - lag es nahe, die im Antrag unter E angesprochene Thematik zur Stellung der Arbeitnehmervertretung - Der Informationsbedarf betrieblicher Arbeitnehmervertreter über Personaldispositionen - anzugehen, diese jedoch ebenfalls auf das Problem der Beschäftigungsanpassung zu beziehen und nicht - wie ursprünglich vorgesehen - auf technisch-organisatorische Umstellungen.

Welche Rolle Arbeitnehmervertreter bei den Anpassungsmaßnahmen spielen bzw. spielen könnten, ist eine sozialpolitisch wichtige Fragestellung. Es ist zu untersuchen, ob und unter welchen Umständen die Einbeziehung in diese Aktivitäten eine Vereinnahmung für die Interessen des Unternehmens mit sich bringt; ebenfalls ist zu fragen, ob Betriebsräte eher zur Verstärkung der differenziellen Behandlung von Arbeitnehmergruppen beim Personalabbau beitragen oder dem gegensteuern können.

Eine weitere, später anzugehende, Untersuchungsfragestellung in dieser Perspektive ergibt sich aus der folgenden Konstellation: Die Konstruktion des BetrVG, die die Betriebsratsmitglieder einerseits als Interessenvertreter der Arbeitnehmer versteht, sie andererseits aber auf Verhalten im Interesse des Unternehmens festlegt, bringt diese in eine oft notwendig widerspruchsvolle Situation. Unter bestimmten Umständen kann sich der so angelegte, meist latente Konflikt aktualisieren, z.B. bei Personalanpassungsmaßnahmen. Die betrieblichen Zielsetzungen, denen der Betriebsrat verpflichtet ist, können beispielsweise einen Beschäftigungsabbau vor allem zu Lasten einer



Arbeitnehmergruppe sinnvoll erscheinen lassen und damit in Widerspruch geraten zu einer Vorstellung, die eher die Interessen der Arbeitnehmerschaft insgesamt gewahrt wissen will. Wenn man davon ausgeht, daß Gewerkschaften eher solche generelleren Überlegungen zum Ausgangspunkt für ihre Strategien machen können, kann es mit Betriebsräten, die eine mehr betriebliche Orientierung haben, zu Konflikten kommen.

Wegen der gerade in jüngster Zeit in Gang gekommenen Diskussion, die ebenfalls auf dem Hintergrund der derzeitigen beschäftigungspolitischen Situation zu sehen ist, und aufgrund der zu dieser spezifischen Thematik im Institut bereits vorhandenen Vorarbeiten und entsprechenden Erfahrungen, bot sich schließlich die Bearbeitung eines ursprünglich nicht formulierten Themas: Betriebliche Weiterbildung von Arbeitskräften als Teil qualitativer Personalplanung im Konjunkturverlauf - Teilprojekt F - an.

Auf Ergebnisse aus der Vorstudie A zu den eben skizzierten Fragestellungen der noch in Phase I zu bearbeitenden Teilprojekte C, E und F wird im vorliegenden Arbeitsbericht 1 nicht weiter eingegangen; soweit sinnvoll werden sie in die gesonderten Projektberichte aufgenommen. Dagegen wird das Erhebungsmaterial aus der Vorstudie, das unter IV. in Form von Kurzdarstellungen der Situation in den dreizehn erfaßten Unternehmen präsentiert wird, im folgenden Teil III in bezug auf drei Teilfragestellungen ausgewertet, deren weitere, intensivere Behandlung im Rahmen des gesamten Forschungsprogramms derzeit noch offen ist.



### III. Betriebliche Bedingungen, personalpolitische Probleme und betriebliche Personalplanung - ausgewählte erste Ergebnisse

Wie bereits angedeutet, wird im folgenden versucht, anhand ausgewählter Beispiele aus dem Erhebungsmaterial der Vorstudie einige Zusammenhänge zwischen bestimmten Maßnahmen oder Formen betrieblicher Personalplanung, betrieblichen Produktionsbedingungen im weitesten Sinne sowie personalpolitischen Problemen darzustellen. Es ist zu betonen, daß es sich dabei - schon aufgrund des quantitativ wie qualitativ begrenzten empirischen Materials - lediglich um skizzenhafte Darstellungen handelt, die eventuell im weiteren Verlauf des gesamten Forschungsprogramms zu Fragestellungen für besondere Teilprojekte ausgearbeitet werden können. Dementsprechend konzentrieren wir uns hier auf Problemzusammenhänge, die in den bereits festgelegten Teilprojekten der Phase I nicht oder eher nur am Rande behandelt werden sollen; im einzelnen wird etwas näher eingegangen auf:

- o die Frage nach dem Stellenwert und der Verbindlichkeit der betrieblichen Personalplanung im Rahmen der Unternehmenspolitik;
- o die Bedeutung belastender und unattraktiver Arbeitsbedingungen für personalpolitische und personalplanerische betriebliche Maßnahmen;
- o sowie auf die Frage danach, welche Probleme der Betriebe für Einführung und Gestaltung von Per-

sonalbeurteilungssystemen wichtig sind und inwiefern Interessen der Arbeitnehmer dabei berührt werden.

Zur Verdeutlichung der hier angesprochenen Problemzusammenhänge wird jeweils auf einzelne Beispiele aus dem Erhebungsmaterial (an einigen Stellen auch auf andere Untersuchungen) zurückgegriffen; der exemplarisch-illustrativen Verwendung des Materials entspricht, daß weder im Sinne einer detaillierten Analyse der einzelbetrieblichen Situation noch im Sinne einer systematischen Untersuchung der Problemausprägung in jeweils allen dreizehn erfaßten Unternehmen eine vollständige Ausschöpfung des Erhebungsmaterials angestrebt ist.

### 1. Stellenwert und Reichweite von Personalplanung

In Programmatiken und Konzepten zur betrieblichen Personalplanung sowie in der sozialpolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion spielt die Forderung eine erhebliche Rolle, betriebliche Personalplanung als integrierten Bestandteil der Unternehmensplanung mit eigenem Stellenwert aufzufassen. "Dabei besteht in der Sozialpolitischen Gesprächsrunde zwischen den Vertretern der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände Übereinstimmung darüber, daß die Personalplanung nicht nur ein Reflex der Investitions-, Produktions- und Absatzplanung sein soll, sondern gleichwertig und gleichberechtigt in ständiger Wechselwirkung mit den anderen Teilplanungen

des Unternehmens verbunden sein soll."<sup>1)</sup>

Mit dieser von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gemeinsam getragenen Forderung kontrastiert die in der einschlägigen Literatur übereinstimmend getroffene Feststellung, daß Personalplanung gegenüber anderen betrieblichen Teilplanungen relativ wenig verbreitet und unterentwickelt ist<sup>2)</sup>.

Zur Frage der Verbreitung von betrieblicher Personalplanung lassen sich aus dem Erhebungsmaterial aus den dreizehn hier einbezogenen Unternehmen kaum relevante Aussagen ableiten; dies schon allein deshalb, weil ganz bewußt solche Unternehmen ausgewählt worden sind, für die aufgrund mehr oder weniger prä-

- 
- 1) Rehahn, H., "Zur praktischen Durchführung der Personalplanung nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz" in: Das Mitbestimmungsgespräch Nr.8/9, 1972, Seite 168 und "Betriebliche Personalplanung", Empfehlungen der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung in: Sozialpolitische Informationen, Jg. V/20 vom 19.7.1971.
  - 2) Vgl. z.B. für die Industrie die Erhebung des Ifo-Instituts von 1965 in: Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S., "Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf von Arbeitskräften" in: IAB-Mitteilungen, Nr.9/1969, Seite 671 ff, insbesondere Seite 675.

Es gehört mit zu den Aufgaben der parallel laufenden repräsentativen Betriebserhebung (Teilprojekt B) festzustellen, inwieweit sich hinsichtlich der Verbreitung von Personalplanung gegenüber 1965 Entscheidendes geändert hat. Bisher sprechen auch neuere Untersuchungen von einer "relativen Vernachlässigung der Personalplanung im Rahmen der Unternehmensplanung" - vgl. Gaugler, E., Betriebliche Personalplanung, Band 23 der Studien der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974, Seite 25; dort werden die Ergebnisse auch neuerer Untersuchungen zu dieser Frage zusammenfassend referiert.

ziser Vorinformationen die Erwartung bestand, daß betriebliche Personalplanung dort betrieben wird. Immerhin wird auch durch das vorliegende Material das Ergebnis früherer, breiter angelegter Erhebungen nicht widerlegt, daß mit wachsender Unternehmensgröße und -differenzierung die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein eines ausgebauten Personalplanungssystems zunimmt.

Interessanter scheint es zu sein, anhand des vorhandenen Materials einigen eher qualitativen Aspekten hinsichtlich der Bedeutung oder des Gewichts der betrieblichen Personalplanung im Rahmen der gesamten Unternehmenspolitik nachzugehen sowie die Frage nach der Verbindlichkeit personalplanerischer Festlegungen kurz anzuschneiden.

#### a) Organisatorische Institutionalisierung von Personalpolitik und Personalplanung

Als ein wichtiges, wenn auch nicht überzubewertendes Moment bei der Bestimmung des Gewichts von personalpolitischen Überlegungen und Entscheidungen in der Unternehmenspolitik erweist sich, ob in der Unternehmensorganisation speziell mit solchen Fragen befaßte Instanzen (Stellen oder Abteilungen) herausgebildet sind und gegebenenfalls auf welcher hierarchischen Ebene dies der Fall ist.

Ohne daß aus allen Unternehmen vergleichbares oder exaktes, zwischen Organisationsplänen einerseits und faktischen Zuständigkeiten andererseits unterscheidendes Erhebungsmaterial vorliegt, läßt sich

sagen, daß nach wie vor, und trotz der auf eine gewisse Vereinheitlichung ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Konzepte, von einer großen Variationsbreite in der organisatorischen Gestaltung des Personalbereichs auszugehen ist.

- o Einerseits finden sich Personalabteilungen nach traditionellem Muster, die vorwiegend mit der administrativen Abwicklung von Einstellungs- und Entlassungsformalitäten sowie mit der Lohn- und Gehaltsabrechnung befaßt sind und nur wenige, eher marginale Kompetenzen oder Aufgaben (z.B. Datenermittlung) hinsichtlich personalpolitischer Entscheidungen und personalplanerischer Festlegungen der Unternehmensleitung haben.
- o Auf der anderen Seite gibt es zum Beispiel in den Zentralen großer Konzerne eigene Hauptabteilungen, die sich speziell mit der mittel- bis längerfristigen Entwicklung des Personals befassen, Rahmenrichtlinien für die Personalpolitik und Personalplanung der Konzernbetriebe festlegen, deren Durchführung initiieren und kontrollieren usw. und die direkt einem speziell für Personal- und Sozialfragen zuständigen Mitglied der Konzernspitze (Vorstand) unterstellt sind.<sup>3)</sup>
- o Häufiger ist jedoch, vor allem in amerikanischen beherrschten bzw. durch amerikanische Managementmethoden beeinflussten Unternehmen, eine Organisationsstruktur, bei der das Personalwesen als einer von mehreren sogenannten Zentralbereichen

---

3) vgl. Fälle 8 und 10.

(wie z.B. Finanzen, Technik, Verkauf etc.) den nach Produktgruppen oder Werken untergliederten Unternehmensbereichen in der Unternehmensleitung gegenüber steht und jeweils unter den speziellen personalpolitischen Aspekten von der Zentrale aus in die einzelnen Betriebe und Werke "hineinregiert". Zum Teil gibt es dabei eine eigene, außerhalb der normalen Linienorganisation liegende, jedoch selbst wieder hierarchisch aufgebaute Organisationseinheit für Personalplanung und -kontrolle, die stark quantitativ ausgerichtet (Kopffzahlenplanungen) und kostenorientiert (Budgetkontrolle) arbeitet, während der konkrete Personaleinsatz in die Zuständigkeit der Linienorganisation der einzelnen Unternehmensteile fällt.<sup>4)</sup>

Unter den betrieblichen Rahmenbedingungen, die - wie zum Beispiel Größe, Struktur, Kapitalverflechtung etc. - auf die organisatorische Ausprägung des Personalwesens im Unternehmen einwirken, ist von besonderer Bedeutung, ob für das Unternehmen das Betriebsverfassungsgesetz oder die Regelungen der qualifizierten Mitbestimmung für die Montanindustrie gelten. Im zweiten Fall sind Personal- und Sozialfragen im Zuständigkeitsbereich des sogenannten Arbeitsdirektors auf Vorstandsebene institutionalisiert, worin eine wichtige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für ein eigenständiges Gewicht personalpolitischer und personalplanerischer Entscheidungen in der Unternehmenspolitik zu sehen ist.

---

4) Näheres dazu in den Falldarstellungen 5 und 7.

Fünf der dreizehn in der ersten Erhebungsrunde erfaßten Unternehmen unterliegen ganz oder teilweise (d.h. zum Beispiel bei Großkonzernen nur ein Teil der Tochtergesellschaften) der qualifizierten Mitbestimmung und haben dementsprechend Arbeitsdirektoren in den Vorständen. Einerseits ließ sich feststellen, daß in diesen Unternehmen Personalprobleme sowie die Berücksichtigung von Interessen der Arbeitnehmer in der Unternehmenspolitik besonderes Gewicht haben (wozu auch ein traditionell hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad bei den Arbeitnehmern wie ein entsprechend starker Betriebsrat beiträgt), daß damit jedoch andererseits nicht notwendig ein besonders stark ausgebautes und langfristig orientiertes Personalplanungssystem einhergeht. So wird beispielsweise in einem der erfaßten Stahlwerke, für das eine Situation mit erheblichen personalpolitischen Problemen charakteristisch ist, Personalplanung im Sinne einer mittel- bis längerfristigen Projektierung der Personalentwicklung und des Personalbedarfs nicht betrieben; dagegen ist die ständige Beteiligung der Personalinstanzen an der Unternehmenspolitik durch deren Einbeziehung in die monatlichen Produktionsbesprechungen institutionalisiert (Fall 9).

Angesprochen ist hiermit die nicht nur für Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung wichtige Frage, mit welchen organisatorisch-institutionellen Regelungen die auch vom Betriebsverfassungsgesetz vorgesehene Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen in der Personalpolitik und -planung verbunden ist. Aufgrund der Vorläufigkeit der bisherigen Erhebungen liegen zu dieser schwierigen Frage, die ja nicht allein durch den Hinweis auf das Vorhandensein entsprechender Ausschüsse unter mehr oder weniger starker Beteiligung des Betriebsrats zu beantworten ist, sondern die Ermittlung der faktischen Kompetenzen und Einflußmöglichkeiten solcher Einrichtungen auf die Unternehmenspolitik erfordert, noch keine differen-



zierten Informationen vor. Da in der Forschungsperspektive des Teilprojektes E Fragen nach den Möglichkeiten der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen eine erhebliche Rolle spielen werden, soll hier der Hinweis genügen, daß in den bisher erfaßten Unternehmen die Einbeziehung des Betriebsrats in die Information über bzw. Abstimmung von Personalplänen, soweit diese überhaupt expliziert werden, ein recht unterschiedlich gehandhabtes Problem ist.

#### b) Zum Stellenwert von Personalpolitik und Personalplanung

Abgehoben, wenn auch nicht unabhängig von der Frage nach den Instanzen für Personalpolitik und -planung in der Organisation der Unternehmen ist nach dem Stellenwert zu fragen, den personalpolitische Zielsetzungen und Bedingungen in der gesamten Unternehmenspolitik haben. Die sozialpolitische Forderung, daß Personalplanung nicht lediglich aus Investitions-, Produktions- oder Absatzplänen abgeleitet werden soll, sondern "gleichwertig und gleichberechtigt" in Verbindung mit den anderen unternehmerischen Teilplanungen zu stehen hat, ist nicht automatisch mit dem Einbau entsprechender Instanzen in die Unternehmensorganisation erfüllt. Die Erfüllbarkeit dieser Forderung ist nur auf dem Hintergrund der Gesamtheit der betrieblichen Handlungsbedingungen zu untersuchen.

Die Ergebnisse der ersten Erhebungen weisen darauf hin, daß hierbei neben der Personal- und Arbeitsmarktsituation des Betriebes die Position auf den



Absatzmärkten eine besondere Rolle spielt. Hat ein Unternehmen beispielsweise eine relativ schwache Position auf seinen Absatzmärkten, etwa durch die enge Bindung an einige wenige Abnehmer,<sup>5)</sup> so werden durch die Begrenzung der Anpassungsmöglichkeiten des Betriebs auf dem Absatzmarkt (z.B. durch Produktwechsel, Orientierung auf andere Abnehmergruppen etc.) auch die Möglichkeiten für die Durchsetzung eigenständiger personalpolitischer Ziele stark reduziert.

Überblickt man die diesbezüglichen Informationen aus den bisher erfaßten Unternehmen, so zeigt sich (obwohl dies im einzelnen oft schwer feststellbar ist) nach wie vor eher eine Tendenz, Personalplanung als eine abgeleitete, insbesondere von Produktions- und Absatzplänen abhängige Größe aufzufassen. Dem steht nicht entgegen, daß in einzelnen, meist jedoch als Ausnahme zu charakterisierenden Situationen, personelle Faktoren die Bedingungen für unternehmenspolitische Entscheidungen setzen.

So wurde beispielsweise aus einem ehemaligen gemischten Hüttenbetrieb (Fall 2) berichtet, daß bei der Umstrukturierung der Produktion, die nach der Stilllegung unrentabel gewordener Anlagen erfolgte, die Qualifikationsstruktur des vorhandenen Personals ein wesentliches Moment bei der Bestimmung neu aufzunehmender Produktionen war. Dagegen gibt es sowohl in diesem wie auch in anderen Betrieben zahlreiche Beispiele dafür, daß zuerst Entscheidungen über Investitionen, über den Aufbau neuer Werke oder die Stilllegung veralteter, aus betriebswirtschaftlichen oder/und technischen Erwägungen getroffen worden sind und erst dann - mehr oder weniger weit vorausplanend - versucht wurde, mit den daraus resultierenden personellen Problemen fertig zu werden.

---

5) Beispiel: Zulieferfirmen für die Kraftfahrzeugindustrie, Fälle 2, 5 und teilweise 6.

Eine Verstärkung des Stellenwertes der betrieblichen Personalplanung wird in mehreren Unternehmen angestrebt<sup>6)</sup>; Personalplanung als Steuerungsgröße für die Unternehmenspolitik hat sich jedoch noch in keinem der erfaßten Unternehmen durchgesetzt.

Am weitesten entwickelt, jedoch nur in Ansätzen verwirklicht, ist eine solche neuartige Konzeption in einem Großunternehmen der Luftfahrtindustrie, für das ein hoher Anteil hochqualifizierten technisch-wissenschaftlichen Personals (etwa die Hälfte der Mitarbeiter) charakteristisch ist. Hier besteht die Absicht, Personalplanung in Zukunft nicht mehr wie bisher als von betriebswirtschaftlichen Planungen abhängig zu betreiben, sondern zunehmend als Ausgangsgröße für die Unternehmenspolitik zu definieren. Ziel ist es, eine möglichst hohe Kontinuität der Beschäftigung am Arbeitsplatz und in bestimmten Projektgruppen zu erreichen und Entlassungen von der Palette möglicher personalpolitischer Maßnahmen zu streichen, d.h. den Mitarbeitern praktisch eine Beschäftigungsgarantie geben zu können. Hintergrund für diese Konzeption ist, daß das spezifische Qualifikationspotential der Beschäftigten für das Unternehmen den entscheidenden Produktionsfaktor darstellt und daß diese spezifischen Qualifikationen über den externen Arbeitsmarkt kaum beschaffbar sind.

Für die Durchsetzungsmöglichkeit einer solchen Konzeption ist von Bedeutung, daß Abnehmer für die Produkte zu einem großen Anteil öffentliche Institutionen sind und daß es sich bei den Produkten vorwiegend um sehr langfristig angelegte Entwicklungsaufträge, Problemlösungsprojekte etc. handelt, wobei es in gewissem Umfang betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Art, Qualität, Zeitpunkt der zu erbringenden Leistungen gibt. Innerbetrieblich soll diese Konzeption durch Gewinnrückstellungen gesichert werden, die bei eventuellen Absatzschwankungen einen Ausgleich der Beschäftigung ermöglichen und gleichzeitig im Rahmen der so ge-

---

6) besonders deutlich in den Fällen 4 und 13.

nannten "freien Forschung und Entwicklung" zur Konzipierung neuer Projekte und Erschließung neuer Absatzmärkte dienen (Fall 4).

Der Ausnahmecharakter der hier nur knapp skizzierten betrieblichen Rahmenbedingungen in diesem einen Fall, in dem eine hohe Eigenständigkeit der Personalplanung konzipiert ist und auch gewisse Realisierungschancen zu haben scheint, verweist umgekehrt darauf, daß sich einer generellen Durchsetzung solcher Konzeptionen wohl erhebliche Widerstände entgegenstellen werden.<sup>7)</sup>

#### c) Das Problem der Verbindlichkeit personalplanerischer Festlegungen

---

Als eine der wesentlichen Ursachen für eine Neuorientierung der betrieblichen Personalpolitik im Rahmen einer systematischeren Personalplanung wird die in den 60er Jahren erreichte Vollbeschäftigung gesehen, die die Betriebe dazu zwingt, mit dem "knappen Gut" menschlicher Arbeitskraft "sorgsam und planvoll umzugehen".<sup>8)</sup>

Verstärkt durch gesetzliche Kündigungsvorschriften sowie durch Schutzbestimmungen für bestimmte, besonders gefährdete Arbeitnehmergruppen beinhaltet dies eine Absage an eine durch "Heuern und Feuern" gekennzeichnete Form der Personalpolitik. Sich daraus

---

7) Siehe dazu auch Fall 13; dort stellen sich aufgrund ungünstigerer Produktions- und Absatzbedingungen der Realisierung einer ähnlichen personalplanerischen Konzeption erhebliche Widerstände entgegen.

8) Rehahn, a.a.O., Seite 167.

ergebende Tendenzen der Stabilisierung des Personalstands und der Belegschaften steht jedoch das notwendige betriebliche Interesse gegenüber, eine möglichst hohe Anpassungsfähigkeit an die sich ständig verändernden Bedingungen betrieblicher Existenz - auch im personellen Bereich - aufrecht zu erhalten.

Für personalplanerische Maßnahmen entsteht aus diesen gegensätzlichen betrieblichen Interessen daher ein Problem: einerseits wird es erforderlich, aufgrund der reduzierten Handlungsspielräume im Personalbereich bestimmte, die künftige Entwicklung des Betriebs steuernde personalplanerische Festlegungen<sup>9)</sup> zu treffen, andererseits ist es notwendig, die Spielräume für künftige, an den je aktuellen betrieblichen Rahmenbedingungen orientierte Entscheidungen über Rekrutierung, Einsatz und Gratifizierung von Arbeitskraft möglichst offenzuhalten. Dies bedeutet, daß es ein betriebliches Interesse daran gibt, personalplanerische Festlegungen als jederzeit revidierbar anzusetzen, sodaß daraus beispielsweise keine "einklagbaren" Ansprüche von seiten der Arbeitnehmer des Betriebs resultieren können.

Im Erhebungsmaterial gibt es einige Hinweise darauf, daß die Praktikabilität von Personalplanungssystemen stark an eine möglichst stabile, "überraschungsfreie" Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf den betrieblichen Faktor- und Absatzmärkten gebunden ist, während in einer Situation, in der - wie es bei einem Teil der Betriebe in jüngster Zeit der Fall war -

---

9) Zum Beispiel Bestimmung der Zahl der Auszubildenden nach dem künftigen Qualifikationsbedarf; im Rahmen der Personalentwicklungsplanung Karriereangebot an bestimmte Beschäftigtengruppen usw.

relativ kurzfristig Änderungen in entscheidenden betrieblichen Rahmenbedingungen eintreten, personalplanerische Festlegungen eher ein Hindernis für die aktuelle betriebliche Reaktionsfähigkeit darstellen.

Dies wurde besonders deutlich in einem Großunternehmen der Elektroindustrie, dessen quantitative Personalplanung nach der Selbstdarstellung wie nach der Beurteilung anderer Experten als weit fortgeschritten und in jeder Hinsicht als wegweisend angesehen wird. Das System einer periodischen Festlegung und periodischen Anpassung von Personalbestand und Personalbedarf auf der Grundlage von Schätzungen der Entwicklung insbesondere von Arbeitsmarkt und betrieblichen Absatzmärkten funktionierte in der durch mehr oder weniger kontinuierliche Expansion gekennzeichneten Phase der Vergangenheit recht gut und weitgehend konfliktfrei, da es gelang, über diese Soll-Ist-Vergleiche die Personalentwicklung zu steuern. In jüngster Zeit ist dagegen die Brauchbarkeit des Systems durch drastische, nicht vorhergesehene Veränderungen im Auftrags- ein- gang bzw. auf den Absatzmärkten erheblich eingeschränkt worden. Es zeigt sich, daß das Planungsinstrument in dieser Situation kaum in der Lage ist, relativ problem- und konfliktlose Personalanpassungen zu ermöglichen (Fall 7).

Auf der Ebene des Betriebs ist das Problem der Verbindlichkeit personalplanerischer Festlegungen vor allem auch für die auf die Möglichkeiten der Durchsetzungen von Arbeitnehmerinteressen orientierte Fragenperspektive relevant. Darüber hinaus stellt sich in diesem Zusammenhang generell die Frage nach der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit einer verstärkten Ausbreitung von Personalplanung; die Möglichkeit zeichnet sich ab, daß insbesondere in Krisensituationen Ergebnisse und Festlegungen aus betrieblicher Personalplanung nicht als berechenbare Elemente in die Verfolgung öffentlicher Politiken eingehen können.

## 2. Belastende und unattraktive Arbeitsbedingungen als Herausforderung an betriebliche Personal- politik und Personalplanung

---

Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen für die Entstehung personal-, sozial- und arbeitsmarktpolitischer betrieblicher Probleme sowie für die Ausformung darauf bezogener unternehmerischer Maßnahmen und Planungen zeigte sich in einer ganzen Reihe von Fällen, über die in der ersten Erhebungsphase Informationen gesammelt worden sind. Besonders deutlich lassen sich diese Zusammenhänge an Beispielen aus der Stahlindustrie demonstrieren; es gibt jedoch einige Hinweise darauf, daß solche Probleme auch anderweitig, wie z.B. in der Chemischen Industrie, auftreten.

Arbeitsbedingungen spielen in der sozialpolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion der letzten Zeit unter dem Schlagwort "Humanisierung der Arbeitswelt" eine erhebliche Rolle; demgegenüber ist das Interesse an dieser Thematik im Rahmen des Projektes zur betrieblichen Personalplanung ein spezifischeres, gerichtet auf die Frage, ob und inwieweit sich besondere Arbeitsbedingungen in betrieblichen Personalproblemen niederschlagen und zu spezifischen Maßnahmen und Strategien längerfristiger Personalplanung führen.

Im folgenden sollen - ohne den Anspruch einer systematischen Analyse - einige Aspekte dieser Frage anhand des verfügbaren, begrenzt aussagefähigen Materials diskutiert werden. Dabei wird sowohl von be-



sonderen zeitlichen Arbeitseinsatzformen (Schichtarbeit) als auch von ungünstigen physischen Umwelteinflüssen am Arbeitsplatz (Hitze, Schmutz und sonstigen Belastungen, wie sie sich vielfältig in der Stahlindustrie finden) auszugehen sein.

Die Aktualisierung von - durch ungünstige Arbeitsbedingungen induzierten - personalpolitischen Problemen in den Betrieben ist nicht unabhängig von der allgemeinen Lage auf dem Arbeitsmarkt bzw. von den konkreten Angebots/Nachfrageverhältnissen auf den örtlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten, an denen die Betriebe teilhaben. Mit dem allgemeinen konjunkturellen Abschwung, der "Entspannung" des Arbeitsmarktes sowie mit dem zum Teil in den interessierenden Unternehmen selbst reduzierten Arbeitskräftebedarf treten die in der Situation der Vollbeschäftigung offensichtlich gewordenen personalpolitischen Probleme nicht mehr so deutlich zu tage. Die Problemsituation ist jedoch damit nicht verschwunden, sondern allenfalls verdeckt.

#### a) Rekrutierungsprobleme

In einer ganzen Reihe von Betrieben und einzelnen Werken haben sich in der Situation der Vollbeschäftigung personalpolitische Probleme in der Form besonderer Rekrutierungsschwierigkeiten bei bestimmten Gruppen gewerblicher Arbeitnehmer gezeigt, für die unter anderem belastende und unattraktive Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne als Ursache anzusehen sind.

Facharbeitermangel war zu Zeiten der Vollbeschäftigung ein generelles Phänomen; wie gravierend er in einzel-

nen Betrieben und Werken auftrat, hing jedoch nicht zuletzt vom "Arbeitsmarktimage" und den angebotenen Beschäftigungsbedingungen einzelner Betriebe ab. Die technischen und/oder ökonomischen Notwendigkeiten eines kontinuierlichen oder zumindest mehrschichtigen Arbeitskrafteinsatzes in vielen Betriebsbereichen der Stahlindustrie sowie die belastenden Arbeitsbedingungen, wie Hitze, Schmutz etc. wirkten sich negativ auf die Rekrutierungschancen solcher Unternehmen aus. Besonders deutlich zeigte sich dies auch an den Schwierigkeiten, vorhandene Ausbildungsplätze zu besetzen, sowie an den niedrigen Bleibequoten der im Betrieb Ausgebildeten.

Von einem Unternehmen der Stahlindustrie (Fall 8) wird berichtet, daß etwa 10 - 12% der Absolventen der gewerblichen Ausbildung sofort nach Ausbildungsabschluß in andere Betriebe wechseln, und daß nach 5 Jahren in einem Unternehmensbereich nur noch etwa die Hälfte, in einem anderen Unternehmensbereich (Hüttenwerke) sogar nur noch 30% der ehemaligen gewerblichen Auszubildenden einen Arbeitsplatz innehaben. Ähnliche Informationen liegen aus einem anderen Stahlwerk (Fall 9) vor: Nach 7 Jahren sind nur noch etwa 30% der im Betrieb Ausgebildeten im Werk.

Von Unternehmensseite werden diesen Abwanderungstendenzen von im Betrieb Ausgebildeten bzw. Facharbeitern allgemein damit erklärt, daß kleinere und mittlere Unternehmen bessere Beschäftigungsbedingungen (z.T. auch höhere Löhne) bieten und weniger, als es ihrem Bedarf entspricht, ausbilden, und daß es für einen Teil der ehemals Beschäftigten lange Zeit attraktiv gewesen sei, unter Umständen sogar berufs- bzw. branchenfremd - etwa in der Bauindustrie - zu arbeiten



und damit bei ähnlichem, wenn nicht höherem Lohnniveau den restriktiven Bedingungen der Schichtarbeit zu entgehen. Darüber hinaus wurde auf eine längerfristige Tendenz verwiesen, nach der den Jugendlichen (bzw. deren Eltern) das Erlernen eines Facharbeiterberufs zunehmend nicht mehr attraktiv erscheine.

Wie angedeutet, hat sich in dieser Beziehung die Situation in den letzten ein bis zwei Jahren stark gewandelt: Durch konjunkturelle Einflüsse und den allgemeinen Rückgang des Angebots an Ausbildungsplätzen gibt es heute in manchen der erfaßten Unternehmen bis zu 50 Bewerber für eine Ausbildungsstelle (Fall 8). Konjunkturell bedingt ist auch die Fluktuation bei den Facharbeitern zurückgegangen.

Rekrutierungsschwierigkeiten sind bezüglich einer zweiten, für diese Unternehmen sehr wichtigen Belegschaftsgruppe, eher noch gravierender; es sind dies die spezialisierten Produktionsarbeiter in den Hochofenbetrieben, Walzstraßen usw., die als Angelernte in den sogenannten stahltypischen Berufen (Hochofenleute, Schmelzer, Walzer, etc.) die auch zahlenmäßig bedeutsamste Beschäftigtengruppen (50 bis 70% der gewerblichen Arbeitnehmer) darstellen und in den Spitzenpositionen (erste Schmelzer, erste Walzer etc.) zum Teil den Facharbeitern gleichgestellt sind.

Sowohl in Betrieben, die bereits seit langer Zeit in einer gewissen Randlage zum traditionellen Kohle- und Stahlrevier (Fall 9) existieren, als auch für

Werke, die aus ökonomischen Gründen in neuerer Zeit an revierfernen Standorten neu errichtet wurden (Werk aus Fall 10), gab es in der Vergangenheit nur sehr begrenzte Möglichkeiten, qualifizierte Produktionsarbeiter über den externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Solche Rekrutierungsschwierigkeiten hängen u.a. damit zusammen, daß es sich hier vielfach um betriebs- oder anlagenspezifische Anlernqualifikationen handelt, für die außerhalb von Gebieten, in denen mehrere Unternehmen dieser Art gelegen sind, kein überbetrieblicher Arbeitsmarkt existiert und zum anderen damit, daß die Bereitschaft zu räumlicher Mobilität bei diesen vergleichsweise doch gering entlohnten Arbeitnehmern nicht besonders groß ist. (Selbst bei Freisetzungen war es für sie gegenüber einem Wohnortwechsel vielfach attraktiver, in andere Branchen mit zum Teil sogar günstigeren Arbeitsbedingungen überzuwechseln).

In Zeiten allgemein hoher Arbeitskräftenachfrage gab es darüberhinaus auch in den traditionellen Stahlrevieren Schwierigkeiten, diesen Bedarf an qualifizierten angelernten Arbeitskräften zu decken. Zwar bestand hier bei der Arbeitnehmerschaft bei fehlenden alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten eine durchschnittlich höhere Bereitschaft, die spezifischen Arbeitsbedingungen in diesem Industriebereich zu akzeptieren, jedoch erwies sich das ausschöpfbare Arbeitskräftereservoir als begrenzt; unter Umständen ergaben sich zusätzliche Engpässe durch die über spezifische Qualifizierung und andere Mechanismen von den Unternehmen selbst erzeugte betriebliche Bindung der einmal rekrutierten Arbeitskräfte.

Im Ausmaß abhängig von der regionalen Arbeitsmarktsituation standen zunehmend für die Hüttenwerke und andere Betriebe mit besonders belastenden Arbeitsbedingungen nur noch ausländische Arbeitnehmer als Arbeitskräftereservoir zur Verfügung.

Verdeutlicht wird dies beispielsweise durch die Ergebnisse einer Fluktuationsuntersuchung in einem der erfaßten Hüttenwerke: von 100 Abgängern sind durchschnittlich 66 Deutsche und 34 Ausländer, während sich bei den Einstellungen das Verhältnis in etwa umkehrte (Fall 8).

#### b) Unausgeglichene Altersstruktur

Die Rekrutierungsschwierigkeiten in der Vergangenheit spiegeln sich in der unausgeglichene Altersstruktur der Belegschaftsgruppen wider. Folgende Erscheinungen sind zu beobachten:

- o Es gibt einen allgemeinen Trend zur Überalterung der Belegschaften; während Ende der 50er Jahre knapp 43% der Arbeitnehmer der Eisen- und Stahlindustrie 41 Jahre und älter waren, sind dies Anfang der 70er Jahre mehr als die Hälfte.<sup>10)</sup>
- o Die jüngeren Altersgruppen in den Belegschaften weisen einen abnehmenden Anteil deutscher und einen entsprechend wachsenden Anteil ausländischer Arbeitnehmer auf; generell ist der Ausländeranteil in den Betrieben mit belastenden Arbeitsbedingungen höher als in den übrigen Betrieben dieses Industriebereichs.

---

10) Vgl. dazu und zum folgenden auch: Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl", Fachausschuß 4, Zur betrieblichen Lage älterer Stahlarbeiter, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis IV, Köln 1975, Seite 5.

- o Die Altersgruppen der über 55-jährigen sind in den Betrieben mit belastenden Arbeitsbedingungen - sowohl gegenüber dem Durchschnitt aller Erwerbspersonen in der Bundesrepublik als auch gegenüber den Gesamtbelegschaften dieses Industriebereichs - stark unterrepräsentiert; dies ist Folge der stark verminderten Einsatzmöglichkeit für ältere, durch langjährigen Einsatz auf besonders belastenden Arbeitsplätzen leistungsgeminderte Arbeiter in diesen Betriebsbereichen.

Vor allem dieser letzte Zusammenhang verweist auf ein bereits heute absehbares, gravierendes personalpolitisches Problem: In den nächsten zehn Jahren werden die heute überdurchschnittlich starken mittleren Altersgruppen mit einem bei weitem nicht ausreichenden Angebot an altersadäquaten Arbeitsplätzen in diesem Industriebereich konfrontiert. Aufgrund der großen Zahl der betroffenen Arbeitnehmer scheint es mehr als fraglich, ob die in der Vergangenheit häufig praktizierte Form des Abbaus von "Altersbergen" über Sozialpläne (vor allem Frühpensionierungen) eine mögliche Lösungsform darstellt.

#### c) Qualifizierung und Personaleinsatz

Aus diesen Zusammenhängen ergeben sich Hinweise auf das zunehmende Versagen traditioneller Formen der Qualifizierung und des Personaleinsatzes. Das traditionelle Muster sieht für Produktionsarbeiter keine Lehrausbildung vor, sondern eine Anlernung am Arbeitsplatz sowie eine sukzessive Qualifizierung während des Arbeitseinsatzes der ursprünglich Ungelernten oder berufsfremd Ausgebildeten, die über

zahlreiche, in den Anforderungen aufeinander aufbauende Arbeitsplätze führt und bis zum Erreichen der Spitzenpositionen spezialisierter Produktionsarbeiter (sog. "erste Kräfte") zehn bis zwölf Jahre dauern kann. Wie erwähnt, wurde es zumindest in der Vergangenheit immer schwieriger, junge deutsche Arbeitnehmer für diese "Ochsentour" unter den gegebenen ungünstigen Arbeitsbedingungen zu gewinnen; andererseits entstehen offensichtlich auch Probleme bei dem Versuch, ausreichende Anteile aus dem Rekrutierungsreservoir ausländischer Arbeitnehmer in die Stammbesetzung der qualifizierteren angelernten Produktionsarbeiter zu ziehen. Ein Hinweis sind die - nicht nur bei den ausländischen Arbeitnehmern - hohen Fluktuationsquoten in diesen Betriebsbereichen, die in Extremfällen bis zu 50% pro Jahr (Fall 9) reichen.

Zur Disfunktionalität des traditionellen "Laufbahnmusters" trägt bei, daß durch Mechanisierung und arbeitsorganisatorische Umstellungen (weniger Gruppenarbeit) zunehmend geeignete Arbeitsplätze für ältere, im langen Arbeitseinsatz verschlissene Arbeitskräfte verschwinden. Verschärfte Rationalisierung des Arbeitskräfteeinsatzes sowie Intensivierung der Arbeit lassen immer weniger Möglichkeiten offen, auch reduziert Leistungsfähige "mitzunehmen" - etwa an weniger beanspruchenden Arbeitsplätzen oder im Rahmen von Gruppenarbeit, die zu einem gewissen Grad spezifische Schwächen auszugleichen vermag.

#### d) Herausforderung an Personalplanung?

Es stellt sich die Frage, inwieweit die hier nur kurz skizzierten Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes bei ungünstigen Arbeitsbedingungen in den betroffenen Unternehmen Anlaß dazu sind, Lösungsmöglichkeiten im Rahmen längerfristig orientierter personalpolitischer Maßnahmen zu suchen. Systematisch konnte dieser Frage in der bisherigen Untersuchung noch nicht nachgegangen werden; es gibt im Untersuchungsmaterial lediglich einige Anhaltspunkte für mögliche Antworten auf diese Frage.

Die Problemsituation ist nur teilweise erkannt und systematisch untersucht worden. Ansatzpunkte für längerfristig orientierte Lösungsstrategien sind noch kaum erkennbar; auftretenden Rekrutierungs- und anderen Problemen wird vorwiegend mit ad-hoc-Maßnahmen begegnet, wobei die Rekrutierung ungelernter oder kurzfristig angelernter ausländischer Arbeitnehmer, die belastende und unattraktive Arbeitsbedingungen (noch?) zu akzeptieren bereit sind, eine wichtige Rolle spielt. Darüber hinaus hat sich in letzter Zeit die aktuelle Problemsituation durch den Beschäftigungsrückgang in den Unternehmen selbst sowie durch das allgemein vergrößerte Angebot an Arbeitskräften teilweise entschärft, obwohl es auch in der jetzigen Situation nicht gerade leicht ist, mit der Aussicht auf eine längere Beschäftigungsdauer Arbeitskräfte für diese Arbeitsplätze zu gewinnen. (Zumindest in einigen Betrieben zeichnet sich ab, daß es bei einer längeren Aufrechterhaltung des Anwerbestops für ausländische Arbeitnehmer zu Schwierigkeiten bei der Besetzung bestimmter Arbeitsplätze kommen wird).

Bisher hat die Systematisierung und organisatorische Straffung der unternehmerischen Personalpolitik eher zu einer indirekten Verschärfung der Problematik insbesondere hinsichtlich der Weiterbeschäftigung älterer bzw. überhaupt vermindert leistungsfähiger Arbeiter beigetragen.

"In der Personalwirtschaft wird heute weitaus kostenorientierter gearbeitet als in den fünfziger Jahren. Der Personalbedarf wird nicht mehr von den Betrieben selber, sondern von selbständigen, dafür verantwortlichen Abteilungen festgesetzt und anhand von Stellenbesetzungsplänen kontrolliert. Damit ist kaum noch möglich, weniger produktive Mitarbeiter "durchzuziehen"... Ebenso führt die zentrale und regelmäßige Überwachung des Krankenstandes und seiner Ursachen zu entsprechenden personalpolitischen Konsequenzen."11)

Zwar haben sich in der Vergangenheit im Zuge der Modernisierung alter Anlagen, bei der Installation neuer Anlagen sowie beim Bau kompletter neuer Werke "auf der grünen Wiese" auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (Verminderung der körperlichen Beanspruchung, Abbau belastender Faktoren, wie Hitze, Schmutz, Staub, Schwebstoffe etc.) ergeben, jedoch gibt es bisher offensichtlich kaum im nennenswerten Umfange Ansätze zu einer systematischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen aufgrund vorhandener personal- bzw. sozialpolitischer Probleme.

In einem der untersuchten Unternehmen wurde berichtet, daß die Investitionskapazität zu gering sei, um eine allgemeine Verbesserung der Arbeitsbedingungen an den z.T. veralteten Anlagen zu erreichen oder eine Modernisierung der am Anfang des Jahr-

---

11) Vgl. Arbeitsgemeinschaft..., a.a.O., Seite 5.



hundreds errichteten Gebäude durchzuführen (Fall 9). In einem anderen Unternehmen wurde beispielhaft berichtet, daß der technische Fortschritt zu immer perfekteren und vor allem größer dimensionierten Hochofenanlagen geführt habe, ohne daß sich dadurch an den Arbeitsbedingungen der Hochofenleute beim Abstich Entscheidendes geändert habe, wogegen im Ausland Versuche laufen, einen kontinuierlichen Abfluß zu erreichen und damit Arbeitsplätze mit besonderen Belastungen zu vermindern bzw. verschwinden zu lassen.

Nach wie vor ist die große Mehrzahl der Stahlarbeiter einer belastenden zeitlichen Arbeitsweise ausgesetzt: Mehr als die Hälfte arbeitet dreischichtig-kontinuierlich, ein weiteres Viertel normal dreischichtig. Hierin ist ebenfalls einer der Ursachen für die Schwierigkeiten der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer zu sehen: es gibt zu wenig geeignete Arbeitsplätze ohne die besonderen Belastungen einer dreischichtigen Arbeitsweise.

In einigen Großunternehmen gibt es in neuerer Zeit Versuche einer systematischeren Analyse der skizzierten Problemsituation. Darauf aufbauende längerfristige Lösungskonzepte liegen jedoch noch nicht vor. In unterschiedlichem Ausmaß werden Notwendigkeiten bzw. Möglichkeiten gesehen, die Arbeitsbedingungen entscheidend zu verbessern und die Flexibilität der Arbeitskräfte durch Ausweitung und Systematisierung von Aus- und Fortbildung zu erhöhen, sodaß auch in höherem Lebensalter ein Wechsel auf andere Arbeitsplätze noch möglich wird. Das Problemlösungspotential solcher längerfristigen Strategien gilt allgemein angesichts der großen Zahl der betroffenen Arbeitnehmer bzw. Arbeitsplätze als unsicher. In kleineren



Unternehmen wird dagegen auf dem Hintergrund der gegebenen Arbeitsmarkt- und sonstigen betrieblichen Bedingungen nach wie vor die "Problemlösung" trotz hoher Friktionskosten eher in kurzfristigen personellen Anpassungsmaßnahmen gesehen.

### 3. Personalbeurteilung als Instrument qualitativer Personalplanung

---

Anders als im voranstehenden Abschnitt, wird hier nicht von einem bestimmten personalpolitischen Problem ausgegangen und nach personalplanerischen Konsequenzen gefragt, sondern es interessieren die verschiedenen Funktionen und dahinterstehenden unterschiedlichen betrieblichen Problemlagen eines bestimmten, auf den ersten Blick einheitlich erscheinenden Teilinstruments betrieblicher Personalpolitik und -planung. Da Personalbeurteilungssysteme Untersuchungsgegenstand geplanter Teilprojekte der Phase II des Forschungsprogramms sind, ist im folgenden nur eine sehr skizzenhafte Darstellung der Problemzusammenhänge gewählt.

#### a) Verbreitung der Personalbeurteilungssysteme

Maßnahmen, die sich unter einem weiten Begriff von Personalbeurteilung fassen lassen, wurden - mit einer Ausnahme - in sämtlichen besuchten Betrieben vorgefunden.<sup>12)</sup> Die Systeme selbst, also ihr

---

12) Dies hängt sicherlich mit der bisherigen Konzentration der Erhebungen auf große und sehr große Unternehmen zusammen. Die derzeit laufenden repräsentative Betriebserhebung wird sicherlich ein differenzierteres Bild über die Verbreitung solcher Instrumentarien in den Unternehmen in der Bundesrepublik ergeben.

formaler Aufbau, der Grad ihrer Entwicklung und Komplexität, die Personengruppen im Unternehmen, auf die sie sich beziehen sowie ihre Zielsetzungen divergieren allerdings erheblich.

Unterscheiden lassen sich beispielsweise Verfahren, die nur für die gewerblichen Arbeitnehmer gelten von solchen, die ausschließlich für Angestellte, hier manchmal auch nur für den Führungskreis und den Führungsnachwuchs praktiziert werden und anderen, die zumindest dem Anspruch nach einheitlich für sämtliche Beschäftigten angewandt werden sollen.

Der unterschiedliche Entwicklungsgrad der Maßnahmen in den untersuchten Betrieben, die unterschiedliche Einbeziehung von Beschäftigtengruppen wie auch branchenmäßige Differenzen in der Anwendung der Instrumente lassen sich nicht allein mit einem "Modernitätsrückstand" einiger Betriebe erklären.

Obwohl dieser Faktor sicher auch eine Rolle spielt, wurde doch andererseits recht deutlich, daß das Vorhandensein oder Fehlen von Personalbeurteilung weit stärker vom Auftreten bestimmter personalpolitischer Problemsituationen und der Notwendigkeit ihrer Bewältigung bestimmt ist. In einigen Betrieben hat man bereits eine "zweite Generation" von Beurteilungsmaßnahmen entwickelt, nachdem sich gezeigt hatte, daß die zunächst praktizierten Maßnahmen und Verfahren Unzulänglichkeiten aufwiesen, daß die Beschränkung auf wenige Gruppen der Belegschaft zu internen Schwierigkeiten führte oder daß auf andere Weise neue Problemsituationen entstanden.

Die neueren, differenzierteren Beurteilungssysteme beinhalten häufiger den Anspruch, möglichst sämtliche Mitarbeitergruppen mit einzubegreifen.

Die Problemlagen, die zur Einführung von Personalbeurteilung führten, haben sich bereits in der begrenzten Zahl der von uns untersuchten Betriebe als vielschichtig gezeigt. In dieser Vielschichtigkeit spiegeln sich die recht unterschiedlichen Produktions- und Außenbedingungen, unter denen die Unternehmen operieren.

Im folgenden greifen wir einige Problemsituationen auf, aus denen heraus Maßnahmen der Personalbeurteilung zur Anwendung gebracht wurden.

#### b) Zur Lohnfindungsfunktion von Beurteilungssystemen

Im ersten Falle diene Personalbeurteilung als Entscheidungsgrundlage für die betriebsinterne Lohn- und Gehaltsfindung bzw. -gestaltung oder ihrer nachträglichen Legitimierung. Unter dieser Zweckbestimmung wurde sie auch in eine größere Zahl von Tarifverträgen aufgenommen und wird in ihren Auswirkungen durchweg von Arbeitnehmervertretern wie Arbeitgebern als Fortschritt in Richtung auf eine gerechtere Einstufung eingeschätzt. Dies läßt sich sicherlich auch damit erklären, daß ihre Grundlagen in gemeinsamen Ausschüssen erarbeitet wurden. Nebenbei sei bemerkt, daß teilweise im gewerblichen Bereich die Lohnbestimmungsfunktion durch analytische Arbeitsplatzbewertung, also die Beurteilung des Ar-

beitsplatzes, angewandt wird anstelle der Personalbeurteilung, die sich auf die Arbeitskraft richtet. Warum nun Lohn- und Gehaltsfindung mit Hilfe von Personalbeurteilungssystemen?

Im gewerblichen Bereich scheint die Notwendigkeit, zu diesem Hilfsmittel zu greifen, dann zu entstehen, wenn die Entlohnung weder über die Preisbildung auf dem externen Arbeitsmarkt erfolgen, noch an die erbrachte Leistung der Arbeitskraft unmittelbar geknüpft werden kann. Leistungsentlohnung ist nur praktikierbar, wenn man von einer eindeutigen Meßbarkeit und Zurechenbarkeit (auf einzelne oder Gruppen) der Arbeitsergebnisse ausgehen kann.

Diese Voraussetzung entfällt für eine Reihe von Tätigkeiten im gewerblichen Sektor - etwa für die Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten - bei denen Arbeitsanforderungen und -leistungen überwiegend durch den Produktionsablauf, nicht aber durch die einzelne Arbeitskraft steuerbar werden.<sup>13)</sup> Diesem Umstand tragen tarifvertragliche Regelungen insofern Rechnung, als Personalbeurteilung zur Lohnfindung nur auf Zeitlöhner, nicht aber auf Akkord- und Prämienlohnung angewandt wird.

---

13) Daß dies im Zuge technisch-organisatorischer Änderungen für einen zunehmenden Teil von Arbeitsplätzen in der Produktion im engeren Sinne gilt, hat eine früher im ISF durchgeführte Untersuchung gezeigt. Vgl. Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb, Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1973, insbesondere Seite 162 ff.

Die Einführung von Personalbeurteilungssystemen mit Gehaltsfindungsfunktion im Angestelltenbereich läßt sich dagegen auf andersartige Ursachen zurückführen. Galten früher die Leistungen in typischen Angestelltentätigkeiten als nicht oder nur schwer quantifizierbar - dieses Moment bildete sogar ein wichtiges Abgrenzungskriterium zu den gewerblichen Arbeitnehmern - so hat sich die Situation inzwischen entscheidend gewandelt. Angestelltentätigkeit galt früher den Beschäftigten wie den meisten Angestellten als Übernahme delegierter Unternehmerfunktionen. Hatte diese Anschauung historisch einmal einen gewissen realen Hintergrund, so erweist sie sich seit einiger Zeit als zunehmend unzutreffend. Die feste Verpflichtung auf das Unternehmensinteresse und die bewußte Absetzung von den übrigen Arbeitnehmern und das daraus sich ergebende Selbstverständnis, eine besonders herausgehobene, eigenständige Gruppe zu bilden, hat für wachsende Teile der Angestellten jegliche reale Basis in Funktionen oder Arbeitsaufgaben verloren.

Für die Betriebe wird somit das Erfordernis größer, auch hier quantifizierbare Verfahren zur Gehaltsbemessung und damit auch zur Motivierung zu finden; Dies umso mehr, als sich die tatsächliche Arbeitssituation des Gros der Angestellten der der Arbeiter immer mehr annähert.

Die Tendenz der Vereinheitlichung der Arbeitssituation der meisten gewerblichen und nichtgewerblichen Arbeitnehmer findet in der Anwendung gemeinsamer Beurteilungssysteme einen durchaus angemessenen Ausdruck.

Ein zweiter Impuls für die Lohnbestimmung über Personalbeurteilung resultiert aus dem Versagen bzw. der Unmöglichkeit der Preisbildung für Arbeitsleistung über den externen Arbeitsmarkt. Dies tritt dann und in dem Maße ein, in dem ein überbetrieblicher Arbeitsmarkt für eine Qualifikation fehlt und mithin über externe Angebots- und Nachfragegrößen keine Lohnbildung erfolgen kann. Je betriebsspezifischer die Qualifikationsanforderungen sind, desto weniger können sie über den externen Arbeitsmarkt erfüllt werden, desto notwendiger wird es, im Einzelbetrieb eine Bewertung der Qualifikation vorzunehmen, auf deren Grundlage dann der Lohn festgelegt wird.

Gegenüber einer willkürlichen Lohn- und Gehaltsfestlegung etwa durch Vorgesetzte hat die Lohnbestimmung auf der Grundlage von Personalbeurteilung den Vorzug, daß sie "sachlich" wirkt. Die Bewertungskriterien sind formal jedem zugänglich, sodaß zwar die Einstufung der Arbeitskraft entsprechend den ausgewählten Kriterien, nicht aber das Instrument der Personalplanung als solches kontrovers sein kann. Man möchte also, wie es uns in einem Unternehmen mitgeteilt wurde, durch das Beurteilungswesen Objektivität und Transparenz in der Entlohnung erzielen, darüber hinaus aber auch "Verbindlichkeit", indem ein möglichst großer Teil der Belegschaft den Verfahren unterliegen soll und alle wichtigen Personalentscheidungen an das Verfahren geknüpft werden sollen.

In einem der untersuchten Betriebe sprach vieles dafür, daß die Personalbeurteilung weniger (zeitlich vorgelagerte) Entscheidungsgrundlage für die Entlohnung

war als eher der nachträglichen "sachlichen" Legitimierung der erwünschten Lohn- und Gehaltsstruktur diene.

Das Ausgangsproblem dieses Unternehmens bestand darin, daß als Folge einer starken Konzentration der Belegschaft in einer Reihe von Abteilungen auf wenige Altersjahrgänge (also eine stark gestauchte Altersstruktur) sich relativ geringe Lohn- und Gehaltsdifferenzierung ergab. Die herkömmlichen Formen der Differenzierung beispielsweise auf der Grundlage von Seniorität waren kaum praktikierbar. Andererseits erschien es aber dem Management im Interesse einer stärkeren Motivierung der Belegschaft notwendig, durch ein stärkeres Gefälle von Lohn bzw. Gehalt und anderen Gratifikationen für die Belegschaft Anreize zum beruflichen Aufstieg zu schaffen. Man weitete das Lohn- und Gehaltsdifferential aus und führte zugleich ein Beurteilungssystem ein, mit dessen Hilfe die verstärkte Differenzierung zu rechtfertigen war.

#### c) Zur Steuerung des Arbeitskrafteinsatzes durch Personalbeurteilung

Primär eine andere Aufgabe erfüllt die Personalbeurteilung in den Fällen, in denen sie dazu dienen soll, eine bestmögliche Ausschöpfung und Nutzung des vorhandenen Personalbestands in einem Betrieb zu erreichen. Hier geht es darum, den "richtigen Mann auf den richtigen Platz" zu setzen. Es ist also erforderlich, die Kenntnisse und Fähigkeiten des einzelnen möglichst präzise zu erfassen in einem standardisierten Verfahren, dessen Handhabung nicht zu aufwendig ist. Denn nur solange der mit der Anwendung des Instruments verbundene Aufwand hinter dem Ertrag gesteigerter Produktivität als Folge der Anwendung zurückbleibt, ist das Instrument für den Betrieb lohnend.



Eine Produktivitätssteigerung durch Einführung eines Personalbeurteilungssystems erhofft man sich im Unternehmen 13.

Das Unternehmen befindet sich derzeit in einer kritischen Lage: Bedingt durch strukturelle Benachteiligungen (Standort, Transportkosten etc.) und Versäumnisse des früheren Managements bei den Investitionen, liegen die Kosten des Produkts mehr als 10% über denen vergleichbarer Konkurrenzzeugnisse. Soll das Werk nun die siebziger Jahre überleben, so muß dieser Rückstand mindestens wettgemacht, wegen der hohen Verschuldung sogar eigentlich in einen Vorsprung verwandelt werden.

Dazu ist u.a. eine möglichst optimale Nutzung der vorhandenen Qualifikationen notwendig bzw. eine genaue Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten und des Entwicklungsbedarfs der Beschäftigten. Diese Prämissen sollen durch ein neues Personalbeurteilungssystem verwirklicht werden, das für sämtliche Mitarbeiter gilt. Neben einer erhöhten Flexibilität im Einsatz an den bisherigen Produktionsanlagen sollen so die Voraussetzungen für die Umstellung einer größeren Abteilung auf ein neues Verfahren geschaffen werden. Dessen Technologie und damit die Arbeitsanforderungen weichen erheblich von den bisher üblichen ab. Die Ausbildung für und die Einarbeitung an der neuen Anlage werden nun entsprechend dem Bedarf der dafür vorgesehenen Mitarbeiter, wie ihn die Personalplanung ausweist, geplant. (Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgt natürlich u.a. aufgrund der Ergebnisse der Personalbeurteilung.)

Häufig steht für Betriebe in solchen Situationen die Erwartung im Vordergrund, mit derartigen neuen Konzepten der Personalbeurteilung eine höhere Rationalität von Personaleinsatz und -entwicklung zu erreichen. Dabei kann die oben angesprochene Lohnfindungsfunktion ausgeklammert bleiben oder es kann - wie im gerade skizzierten Fall - beabsichtigt sein, diese in das umfassende Beurteilungssystem zu integrieren. Daß bei der Einführung solcher Systeme und Verfahren mit weitreichenden Wirkungen auf dem Hintergrund bestehen-



der (formeller oder informeller) Regelungen und Rechte Konflikte zwischen Betrieb und Arbeitnehmern auftreten können, zeigt sich auch am gerade dargestellten Fall.

Da das genannte Unternehmen der paritätischen Mitbestimmung unterliegt, fallen die hier diskutierten Maßnahmen in den Bereich der Arbeitsdirektion. Innerhalb des Vorstands und mit dem Betriebsrat herrscht Einigkeit über die Einschätzung der derzeitigen Situation und über die erforderlichen Umstellungen. Divergenzen zwischen Vorstand (einschließlich Arbeitsdirektion) und Betriebsrat gibt es jedoch unter zwei Aspekten:

- o Einmal möchte die Unternehmensleitung gesteigerte Flexibilität des Arbeitseinsatzes dadurch erreichen, daß der Arbeitsvertrag für mehrere Arbeitsstellen, für die sich der Mitarbeiter - laut Ergebnis der Personalbeurteilung - eignet, Geltung haben soll (bislang gilt eine Vorschrift der Arbeitsordnung, die eine Einstellung für einen bestimmten Arbeitsplatz vorsieht und eine Versetzung gegen den Willen des Betroffenen und der Arbeitnehmervertretung kaum möglich macht (Änderungskündigung erforderlich). Eine Akzeptierung der Mehrstellenarbeitsverträge würde z.B. bei der Versetzung auf einen niedriger eingestuften Arbeitsplatz auch niedrigere Entlohnung zur Folge haben, was jetzt nicht möglich ist. Der Betriebsrat hat andererseits durchaus seine Bereitschaft, den Flexibilitätserfordernissen Rechnung zu tragen, dokumentiert, d.h. er lehnt den variablen Arbeitseinsatz nicht durchweg ab, sondern besteht nur auf Vertragsabschluß für einen (dem Qualifikationsniveau des Arbeitnehmers entsprechenden) Arbeitsplatz, um finanzielle Nachteile für den Beschäftigten bei einer Umsetzung zu verhindern.
- o Auch der zweite, eher generelle Einwand des Betriebsrats bezieht sich auf die Bezahlungsdimension der Personalbeurteilung: Es wird befürchtet, daß unter dem vorgegebenen Zweck, die Bezahlung gerechter zu gestalten, - intendiert oder nicht - Tendenzen einer zusätzlichen Differenzierung der Belegschaft mitverfolgt werden. Erklärtes Ziel der Belegschafts-

vertretung ist es im Gegenteil, möglichst gleiche Bedingungen für alle Arbeitnehmer im Betrieb zu schaffen und nicht die solidarische Vertretung der Interessen durch "Teile und herrsche" - Konzeptionen gefährden zu lassen. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz bei den gewerblichen Arbeitnehmern, die ihren Arbeitsvollzug, was sicher nicht zuletzt durch die Produktionsverfahren nahegelegt wird, eher als kollektive, denn als auf individuelle Leistung zurechenbar einordnen. Diese "Mentalität" wird von Managementvertretern beklagt und die Annahme, daß sie zu "überwinden" sicher nicht das letzte Ziel des Personalplanungssystems ist, liegt durchaus nahe.

Auch bei einem weiteren Unternehmen war ein verbesserter Personaleinsatz das wesentliche Motiv für die Einführung einer systematischen Personalbeurteilung.

Das Unternehmen befindet sich in der Phase einer grundlegenden Umstrukturierung vor allem der Organisation, z.T. auch auf der Produktpalette. Es ist in Familienbesitz und wurde bis vor einigen Jahren nach stark traditionell-konservativen Gesichtspunkten geführt. Moderne "amerikanische" Methoden beim Personaleinsatz galten als suspekt, man glaubte, alles nach bewährten Mustern abwickeln zu können.

In den letzten Jahren wurden dann aber die Mängel dieser Verfahrensweise immer deutlicher; insbesondere bei der Besetzung von Stellen, beim innerbetrieblichen Aufstieg etc. zeigten sich erhebliche Disfunktionalitäten. Es gelang den "modern" orientierten Mitgliedern des Managements bis jetzt, eine Reorganisation der Gliederung des Unternehmens vorzunehmen, das nun einen Matrixaufbau mit Zentral- und Geschäftsbereichen aufweist. Schon hierbei waren erhebliche Widerstände der "Traditionalisten" zu überwinden. Weitere Modernisierung, insbesondere im Personalbereich, wie sie von einigen führenden Leuten angestrebt wird, stößt aber noch auf Widerstände.

Das gilt für den Ausbau der qualitativen Personalplanung insgesamt und für die Einführung der Personalbeurteilung insbesondere. Die Tendenz, den "unproduktiven" Bereich möglichst gering zu halten, besteht nach wie vor. Zudem hat der Konjunkturabschwung, von dem das Unternehmen stark betroffen ist, eher zu einer "Renaissance der Handsärmeligkeit" im Umgang mit Arbeitskräften als zur Förderung des Planungsgedankens und der Idee von der bestmöglichen Nutzung der menschlichen Qualifikation geführt. Ein Personalbeurteilungssystem, das von seinen Verfechtern hier nur als Voraussetzung für Personalentwicklung und ohne Leistungskomponente verstanden werden will, - was unter den geschilderten Umständen als einleuchtend gelten kann - , wird versuchsweise unter anderem Titel praktiziert. Es beruht auf einem Konzept eines großen internationalen Personalberatungsunternehmens, das in mehreren der untersuchten Betriebe Anwendung findet.

Eine weitere Funktion erfüllt Personalbeurteilung als Entscheidungsgrundlage für die Personalentwicklungsplanung. Diese Funktion ist nicht völlig trennbar von der eben besprochenen der optimalen Zuordnung von Arbeitskraft und Arbeitsplatz; letztlich geht es darum, betriebliche Investitionen in das Personal auf eine möglichst rationale Grundlage zu stellen, um die Rentabilität der Investitionen zu sichern.

So wird etwa die Fort- und Weiterbildung der Belegschaft durch den Betrieb so gestaltet, daß sich die zusätzliche Qualifikation möglichst nutzbringend einsetzen läßt. Um dies zu gewährleisten, ist es vorteilhaft, zu wissen, wie erfolgreich der Mitarbeiter bislang bei Schulungen war und welche Leistungen er damit erbracht hat. Darüber hinaus soll erfaßt werden, wie das künftige Entwicklungspotential aussieht, d.h. wie lernfähig der Mitarbeiter ist

und wie lange er voraussichtlich dem Betrieb zur Verfügung stehen wird.

Auch als Entscheidungshilfe bei Beförderungen und bei Nachfolgeplanung kann ein solches Bewertungsverfahren hilfreich sein.

Im allgemeinen gehen die Betriebe davon aus, daß Personalbeurteilung zu diesem Zwecke (Fortbildungs- und Aufstiegsplanung) nur für das Personal auf den mittleren und höheren Führungsebenen sinnvoll ist, da dort der Umfang der Weiterbildung bzw. das Gewicht der Beförderungsentscheidung entsprechend groß ist.

#### IV. Kurzdarstellung von betrieblichen Einzelfällen

##### Vorbemerkung

Wie erwähnt, sind im Rahmen der Vorstudie (Teilprojekt A) in dreizehn z.T. sehr großen Unternehmen unterschiedlich intensive Informationen erhoben und Diskussionen (vor allem mit dem Personalmanagement) geführt worden. Ergebnisse aus diesen Erhebungen sind in die vorstehenden Teile des Arbeitsberichts 1 sowie in die Überlegungen zur näheren Bestimmung der übrigen in den Phasen I und II des Forschungsprogramms durchzuführende Teilprojekte eingegangen.

Zur Abrundung des Bildes soll im folgenden in sehr gedrängter Form die personalpolitische Situation in den einzelnen Unternehmen dargestellt werden. Es handelt sich dabei um Momentaufnahmen zum Zeitpunkt der Erhebung (Anfang bis Frühling 1975), in denen durchaus unterschiedlich damals aktuelle (z.B. konjunkturelle) oder auch längerfristige Probleme zu Tage treten. Die Darstellungen skizzieren auf dem Hintergrund der wichtigsten allgemeinen Kenndaten der Unternehmen jeweils einzelne Aspekte der Organisation des Personalwesens sowie der verfolgten Personalplanungskonzepte und skizzieren exemplarisch einzelne personalpolitische Probleme. Schon allein aus Platzgründen verbietet sich eine umfassende oder gar vollständige Beschreibung und Analyse der jeweiligen Situation.

Die Kurzdarstellungen sind vor Aufnahme in diesen Bericht den jeweiligen Gesprächspartnern vorgelegt

worden. In zwei Fällen wurden daraufhin kleinere Änderungen am ursprünglichen Text vorgenommen; in zwei weiteren Fällen äußerten die Gesprächspartner den Wunsch nach umfangreicheren Änderungen und Aktualisierungen, die zeitlich im Rahmen der Vorstudie nicht mehr durchführbar gewesen wären. Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung hat sich deshalb dazu entschlossen, diese beiden Falldarstellungen nicht in den Bericht aufzunehmen.

### Übersicht

Fall	Produktion/Branche	Beschäftigte	Seite
1	Elektroindustrie	20.000	—
2	Gießerei	1.500	85
3	Versicherung	67.000	—
4	Luftfahrzeugbau	20.000	89
5	Kraftfahrzeugzubehör	10.000	94
6	Kunststoffverarbeitung	23.000	97
7	Elektroindustrie	40.000	101
8	Stahl-Konzern	100.000	105
9	Edelstahlwerk	3.500	110
10	Stahl-Konzern	25.000	114
11	Elektronik/Computer	8.000	119
12	Kraftfahrzeugbau	45.000	123
13	Stahlwerk	9.000	128

## Fall 2

Zum Unternehmen

Das Unternehmen gehört als Aktiengesellschaft zu einem größeren Konzern; Kapitaleigner sind mehrheitlich Bund und Land. Bis Anfang der 60er Jahre bestand ein gemischter Hüttenbetrieb mit maximal 3000 Beschäftigten, die im Zuge von Teilstillegungen und Umstrukturierungen bis auf einen Tiefstand von knapp 1000 Beschäftigten im Jahre 1968 abgebaut wurden. Seitdem ist der Personalstand wieder angestiegen bis auf ca. 1500 Beschäftigte im Jahre 1975.

Die Produktion ist jetzt auf Gießereiprodukte konzentriert; etwa 40 % des Umsatzes entfallen auf eine Kundengießerei, (vor allem Getriebegehäuse für PKW) weitere 40 % auf Schleuderguß (Rohre); der Rest teilt sich etwa je zur Hälfte auf die Herstellung von Kunststoffrohren sowie auf die Fertigung von Behältern und Apparaten auf.

Der Betrieb liegt in einem Kleinzentrum inmitten einer vorwiegend agrarisch strukturierten, wirtschaftsschwachen Region im östlichen Grenzlandgebiet und ist der größte Betrieb am Ort. Obwohl die Montanbetriebe (Bergbau, Hochofen und Kokerei) Mitte der 60er Jahre aufgegeben worden sind, gilt die qualifizierte Montanmitbestimmung. Die einschneidenden Umstrukturierungen, mit denen das Unternehmen aus der gefährdeten und in der speziellen regionalen Lage wenig ertragreichen Grundstoffindustrie herauszukommen suchte, gelten als weitgehend abgeschlossen. Für die nächsten 5 Jahre ist durch zusätzliche Investitionen eine Umsatzsteigerung von ca. 50 % bei einem geringeren Wachstum des Personalstands um ca. 20 % projektiert.

Die Belegschaft teilt sich in ca. 300 Angestellte und etwa 1200 gewerbliche Arbeitnehmer auf; der Großteil der Lohnempfänger sind angelernte Arbeiter (ca. 63 %), etwa 7 % sind Ungelernte, der Rest von gut 30 % sind Facharbeiter verschiedener Qualifikationsstufen. Der Ausländeranteil an den gewerblichen Arbeitnehmern ist mit rund 12 % im Vergleich zu anderen Unternehmen mit ähnlichen Arbeitsbedingungen relativ gering, was mit der besonderen Ar-



beitsmarktlage in diesem wirtschaftsschwachen Gebiet zusammenhängen dürfte. Der Betrieb verfügt über 120 Ausbildungsplätze, die etwa zu zwei Dritteln mit jugendlichen Auszubildenden besetzt sind, zum restlichen Drittel erwachsenen Umschülern und Fachoberschulpraktikanten zur Verfügung stehen.

### Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Wichtig für Zielsetzungen, Konzeptionen und Durchführung der Personalpolitik des Unternehmens ist, daß hier nach wie vor die Regelungen der qualifizierten Mitbestimmung gelten und somit die Spitze der Personalorganisation auf der Vorstandsebene (Arbeitsdirektor) vertreten ist. Aufgrund der relativ geringen Größe des Unternehmens ist der Vorstand in recht direkter Weise mit personalpolitischen Problemen und Entscheidungen befaßt. Unterstützt wird er dabei von drei Stabsabteilungen (Organisation, Revision und zentrale Planung - letztere ist erst im Aufbau). Wichtige Personalfragen werden in einem paritätisch, mit drei Angehörigen der Unternehmensleitung und drei Betriebsräten, besetzten Ausschuß beraten und entschieden; dabei handelt es sich etwa um Fragen der Personalbeurteilung, der Umgruppierung, um Gehaltsaufbesserungen etc., wobei nur in Pattsituationen der Vorstand eingeschaltet werden muß.

Das Unternehmen arbeitet mit einer vorwiegend quantitativ orientierten 5-Jahresplanung, die jährlich fortgeschrieben wird und in der über eine größere Zahl relativ genauer statistischer Indikatoren (wie z.B. Arbeitsstunden pro Tonne in verschiedenen Betriebsbereichen) Erfahrungswerte aus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert werden. Die in diese integrierte Gesamtplanung eingehenden personalplanerischen Daten werden als von Investitions-, Produktions- und Absatzplänen weitgehend abhängige Größen aufgefaßt. Darauf aufbauend gibt es detaillierte Schätzungen beispielsweise über die Altersentwicklung des Personals, über den daraus resultierenden Rekrutierungsbedarf, aufgeteilt nach verschiedenen Beschäftigungsgruppen, wie Führungskräfte, Facharbeiter usw. Diese detaillierteren, zum Teil bis auf bestimmte Abteilungen und Arbeitsplätze ausdifferenzierten Planungen gehen zur Information und Beratung an den Betriebsrat.



Grundsätzlich werden im Unternehmen alle Stellen ausgeschrieben, es sei denn, wenn bekannt ist, daß infragekommende Bewerber im Betrieb nicht vorhanden sind. Für Angestellte gibt es eine jährliche differenzierte Leistungsbeurteilung nach einem Punktesystem, die für die Gehaltsfestlegung herangezogen wird und tarifvertraglich verankert ist. Beurteilungen finden auch vor jeder Umgruppierung statt. Bei den gewerblichen Arbeitnehmern findet eine Beurteilung nur nach Ablauf der Probezeit statt; sie hat hier nicht die gleiche Bedeutung, da die Lohnfestsetzung über analytische Arbeitsplatzbewertung und Akkordsätze erfolgt.

### Personalpolitische Probleme

Die Teilstillegungen und Umstrukturierungen in der Produktion der 60er Jahre haben für das Unternehmen eine Reihe von Personalproblemen verursacht, die insbesondere mit dem notwendigen Personalabbau sowie mit den Qualifikationsveränderungen zusammenhängen. Bei der Problemlösung spielten Sozialpläne sowie eine frühzeitige Unterrichtung der betroffenen Arbeitnehmer eine erhebliche Rolle; darauf soll hier im einzelnen nicht näher eingegangen werden. Wichtig ist jedoch, festzuhalten, daß aus dieser Situation des starken Personalabbaus in der Folgezeit Rekrutierungsschwierigkeiten entstanden, da das Arbeitsmarktimage des Unternehmens - trotz der Bemühungen eine möglichst konfliktfreie Personalreduktion zu erreichen - erheblich gelitten hatte. So hat sich die früher kaum vorhandene Fluktuation bei den gewerblichen Arbeitnehmern verstärkt bis auf eine Quote von ca. 10 % pro Jahr; zeitweise war es schwierig, Ausbildungsplätze entsprechend dem ohnehin reduzierten betrieblichen Bedarf zu besetzen, während früher das recht gute Ausbildungswesen längst nicht alle Bewerber aufnehmen konnte.

Ein weiteres Problem stellen die in größeren Bereichen der Produktion schweren und ungünstigen Arbeitsbedingungen dar; trotz einer eher durch Angebotsüberhänge gekennzeichneten Situation auf dem örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt ist es kaum möglich, für bestimmte Arbeitsplätze deutsche Arbeitnehmer zu rekrutieren und auch dort zu halten; daher der notwendige Rückgriff auf die ungelernten ausländischen Arbeitskräfte. Selbst durchgeführte

Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen sowie relativ günstige Verdienstmöglichkeiten konnten bisher dieses Rekrutierungsproblem nicht beseitigen.

Rekrutierungsschwierigkeiten gibt es auch bei der (allerdings sehr viel kleineren) Beschäftigungsgruppe der qualifizierten technischen und kaufmännischen Führungskräfte; auf dem örtlichen Arbeitsmarkt sind geeignete Bewerber nicht zu finden; auch Versuche, über Stipendien Ortsansässige zu Führungskräften auszubilden, haben bisher kaum funktioniert. Andererseits ist die Rekrutierung auf dem überregionalen Markt wegen der abseitigen Lage des Unternehmens sehr schwierig; einzige Möglichkeit ist häufig, einen gewissen Personalaustausch mit dem Mutterkonzern vorzunehmen, das heißt die Stellung im Betrieb als eine Durchlaufstation auf einer in den Konzernen zurückführenden Karriere anzubieten.

Quantitativ von größerer Bedeutung ist jedoch die aufgrund der Rekrutierungsschwierigkeiten der vergangenen Jahre sowie der vorausgegangenen Personalreduktion recht ungünstige Altersstruktur, insbesondere bei den angelernten gewerblichen Arbeitnehmern. Mittel- bis längerfristig wird daraus eines der wichtigsten personalpolitischen Probleme des Unternehmens resultieren.

## Fall 4

Zum Unternehmen

Das Unternehmen hat die Rechtsform einer GmbH. Das Kapital von ca. 60 Millionen DM ist im Besitz von insgesamt zehn Eignern mit Anteilen zwischen 6 und 25%.

Der Produktionsschwerpunkt liegt im Luftfahrzeug- und Flugmotorenbau. Hergestellt werden neben Flugzeugen und Flugzeugteilen (vor allem im Rahmen internationaler Kooperationsprojekte) unter anderem auch militärische Raketen und Satelliten, außerdem Waggons. Der gesamte Ablauf von Forschung über Entwicklung und Erprobung zur Produktion findet im Unternehmen statt. Neben den angeführten Produkten liefert man neuerdings auch "software", nämlich Problemlösungen etwa für Bereiche wie Stadtplanung oder Umweltschutz.

Am Hauptstandort an der Peripherie einer Großstadt befinden sich neben der zentralen Verwaltung auch vier Produktions- bzw. Geschäftsbereiche, die übrigen drei liegen an zwei weiteren Standorten.

Die Belegschaftsstärke liegt derzeit bei 20.000, der Jahresumsatz bei 1,5 Milliarden DM. Der Anteil an hochqualifizierten Kräften ist hoch. Von den Lohnempfängern (= 40% der Belegschaft) sind nahezu 70% Facharbeiter. Von den insgesamt 57% Angestellten sind wiederum mehr als ein Fünftel außertariflich eingestuft, meist Akademiker.

Die Außenumsätze sind in den letzten Jahren stetig gewachsen, während die Beschäftigtenzahl 1972/73 gegenüber den Vorjahren leicht zurückgegangen ist, jedoch 1974/75 in etwa wieder den früheren Stand erreicht hat. Von schwerwiegenden Nachfrageeinbrüchen ist das Unternehmen wegen seiner besonderen Produktionsstruktur bislang weitgehend verschont geblieben, was sich auch daraus erklärt, daß die meisten Aufträge von öffentlichen Stellen kommen und in der Regel sehr langfristig angelegt sind.

### Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen ist nach dem Stabs-Liniensystem gegliedert. Neben den sieben Unternehmensbereichen gibt es acht Zentralbereiche, die der Unternehmensführung unmittelbar zugeordnet sind und neben der Entscheidungsvorbereitung für diese die Beratung der Unternehmensbereiche und die Kontrolle der genehmigten Pläne durchführen. Der Zentralbereich Wirtschaft ist für die Planung insgesamt zuständig und in seiner Funktion als Koordinator der Teilpläne auch für den Personalplan. Mit personellen Problemen befaßt sich aber im Regelfalle der Zentralbereich Personal mit den Unterabteilungen Personalplanung, Personalbeschaffung und -betreuung, Bildungswesen und Sozialfragen.

Quantitative Personalplanung war von den früher selbständigen Einzelunternehmen auch schon vor deren Fusion betrieben worden. Daher wurde zunächst eine einheitliche Gesamtplanung in Angriff genommen. Die Unternehmensbereiche, die jeweils eine eigene Planungs- und Personalabteilung haben, liefern die Daten an den Zentralbereich Wirtschaft. Dort wird die Auslastungsplanung vorgenommen und dabei auch die Aufträge in Arbeitsstunden bzw. erforderliche Arbeitskräfte umgerechnet. Dabei werden neben bereits sicheren Aufträgen auch die Halbzusagen sowie die Marktchancen in die Schätzungen eingerechnet. Das Verfahren hat sich als sehr genau erwiesen. Planrevisionen erfolgten meist nicht wegen einer Fehleinschätzung, sondern wegen der Änderung von Prämissen. Die Geschäftspläne für die einzelnen Unternehmensbereiche reichen jeweils fünf Jahre voraus. Die Planung für das kommende Jahr ist sehr detailliert, während für die folgenden Jahre nur Planungsrichtlinien erstellt werden, die dann jeweils fortgeschrieben werden. In die Prognosen gehen Faktoren wie zu erwartende Veränderungen der tariflichen Bestimmungen (z.B. Arbeitszeit), sowie alle verfügbaren relevanten volkswirtschaftlichen Daten ein. In jedem Fall werden auch Alternativplanungen vorgenommen, um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Grundsätzlich beginnt die Planung in der untersten Gliederung, der Arbeitsgruppe, und wird dann nach oben weitergeleitet und sukzessive zusammengefaßt.

Die qualitative Personalplanung ist noch im Auf- bzw. Ausbaustadium. Es gibt eine innerbetriebliche Stellenausschreibung, die jeweils für einen Standort gilt. Sie hat sich als sehr erfolgreich erwiesen. So konnten im letzten Jahr ca. 30% des Personalbedarfs damit gedeckt werden. Das Unternehmen führt auch genaue Untersuchungen der Altersstruktur durch. Da man festgestellt hat, daß sie derzeit sehr einseitig ist - es gibt überdurchschnittlich viele Personen die um 35 Jahre alt sind - wird versucht, durch gezielte Einstellungspolitik gegenzusteuern, um eine nicht zu sehr schwankende natürliche Fluktuation sicherzustellen.

Ein Beurteilungssystem gibt es bereits seit einigen Jahren; es ist aber zu undifferenziert, um den gestiegenen Anforderungen zu genügen. Daher wird jetzt ein neues System aufgebaut, das den Tarifbereich der Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmer umfaßt, soweit sie nicht an Standorten beschäftigt sind, an denen ein bestimmtes Leistungsbeurteilungssystem durch den regionalen Tarifvertrag vorgeschrieben ist. Mit dem neuen System werden jeweils die Komponenten Leistung und Qualifikation ermittelt und daraus errechnete Beträge dem Grundgehalt zugeschlagen. Allerdings wird jetzt auch für den Hauptstandort ein bestimmtes Leistungsbeurteilungssystem durch Tarifvertrag vorgeschrieben, wenn die Belegschaftsvertretung das fordert. Derzeit ist noch offen, ob das vom Management favorisierte eigene Beurteilungssystem gegenüber dem tarifvertraglich festgelegten (als schlechter eingeschätzten) durchgesetzt werden kann.

Neben der Leistungsbeurteilung wurde auch eine Bewertung sämtlicher Stellen in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatungsfirma durchgeführt. Damit bestehen auch die Voraussetzungen für eine Nachfolgeplanung. Sie erstreckt sich bislang nur auf den Führungsnachwuchs. Die Auswahl der Nachfolger treffen die Vorgesetzten und die Personalabteilung gemeinsam. Eine eigentliche Karriereplanung existiert nicht, da es aufgrund der Struktur des Unternehmens zwar viele hochqualifizierte Mitarbeiter aber nur wenige hierarchische Positionen gibt. Gratifikation erfolgt eher über steigende Gehälter und über die Betrauung mit interessanten Aufgaben, als über Aufstieg.

## Personalpolitische Probleme

Die generelle Planungssituation wird durch die weitgehende Abhängigkeit von öffentlichen Aufträgen geprägt. Da es sich durchweg um Projekte handelt, die über mehrere Jahre, teilweise über Jahrzehnte laufen, bestehen offensichtlich günstige Planungsvoraussetzungen. Nachteilig wirkt sich nur aus, daß oft nur einzelne Projektabschnitte jährlich bewilligt werden. Aber die Wahrscheinlichkeit, daß ein angefangenes Programm auch zu Ende geführt wird, ist einigermaßen zu prognostizieren, zumal auch davon auszugehen ist, daß sich die öffentlichen Auftraggeber in der Pflicht fühlen, das Unternehmen nicht "im Stich" zu lassen. Die Großprojekte unterliegen einem gewissen Zyklus von Forschung - Entwicklung - Erprobung - Produktion, der es schwierig macht, die personellen Kapazitäten in den jeweiligen Bereichen ständig gleichmäßig auszulasten. Es wird daher versucht, durch entsprechende Zeitplanung der Projekte die aus den Ungleichzeitigkeiten sich ergebenden Schwankungen möglichst gering zu halten. Gewisse Schwierigkeiten treten dadurch auf, daß der Auslastungsgrad an den verschiedenen Standorten oft unterschiedlich ist. Da sich die Versetzung von Arbeitskräften von einem Produktionsort zu einem anderen besonders bei Facharbeitern als kaum möglich erwiesen hat, wird versucht, nicht Personen, sondern Arbeitspakete zwischenbetrieblich zu verschieben.

Die Arbeitsmarktposition des Unternehmens, das mit seinen beiden Hauptwerken in bzw. am Rande industrieller Ballungszentren liegt, ist recht günstig, da neben einer arbeitsmarktgerechten Bezahlung attraktive Arbeitsplätze für einen Großteil der Mitarbeiter zur Verfügung stehen und das Unternehmen überhaupt den Ruf hat, fortschrittlich und modern zu sein. Es gibt und gab daher kaum Rekrutierungsprobleme außer in wenigen Fällen bei hochspezialisierten technischen Fachkräften.

Das gilt auch für die berufliche Grundausbildung. Allerdings könnten noch mehr junge Leute in noch vielfältigeren Ausbildungsgängen eingestellt werden. (Derzeit knapp 3% Auszubildende). Aus dem hohen Anteil öffentlich finanzierter Aufträge könnte eine gewisse Verpflichtung zur Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus abgeleitet werden.



Verstärkte Ausbildungsbemühungen sind allerdings notwendig mit zusätzlichen Kosten verbunden, die indirekt auch die Auftraggeber über entsprechend erhöhte Gemeinkostenanteile tragen müßten.

Die Notwendigkeit, Personalplanung zu betreiben und sie ständig weiter auszubauen, wird im Unternehmen von keiner kompetenten Stelle bestritten. Die Bereitschaft dabei mitzuarbeiten ist allgemein hoch, die Problemlösungskapazität der Planung wird anerkannt. Auf diesem Hintergrund läßt sich auch die in der Personalabteilung vorgesehene neue personalpolitische Grundkonzeption verstehen. Sie beinhaltet, daß es zum wichtigsten Unternehmensziel werden muß, sämtlichen Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz zu garantieren, d.h., die Beschäftigungsschwankungen zu minimieren. Personalplanung ist nach diesem Konzept autonome Planung, an der sich dann z.B. Produktions- und Investitionsplanung zu orientieren haben. Insoweit eine kontinuierlichere Auftragsvergabe nicht erreicht werden kann, sind für den Ausgleich von Beschäftigungsschwankungen erhebliche Gewinnrückstellungen erforderlich, die bei der limitierten Form der Gewinne in öffentlichen Aufträgen bisher kaum zu realisieren sind. Immerhin gibt es schon erste Ansätze in Form der freien Forschung und Entwicklung, die einerseits Freisetzungen verhindert und andererseits neue, von der Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiter her definierte Produktionsbereiche erschließen hilft. Erste Erfolge zeigen sich darin, daß in jüngster Zeit zunehmend Problemlösungen in eigentlich "branchenfremden" Bereichen verkauft werden können.

## Fall 5

Zum Unternehmen

Dieses Industrieunternehmen ist eine GmbH, die bis 1967 im Besitz der Familie des Firmengründers war und dann von einem internationalen Großkonzern erworben wurde. Insgesamt gibt es zwölf Werke, hauptsächlich in der Bundesrepublik, aber auch im europäischen Ausland sowie in Afrika und Amerika. Die Hauptverwaltung des Unternehmens liegt am Rande einer Großstadt.

Den weitaus größten Teil der Produktion bilden Kfz-Zubehörteile. Hier hatte das Unternehmen für ein wichtiges Produkt bis vor wenigen Jahren nahezu ein Monopol in Europa und eine entsprechend günstige Ertragslage. Obwohl es inzwischen auch in diesem Produktionszweig konkurrieren muß, ist es in der Bundesrepublik nach wie vor führend auf diesem Sektor.

Durch seine Funktion als Zulieferant für die Kfz-Industrie ist das Unternehmen ausgeprägten konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt. Das wird durch die Entwicklung von Umsatzerlösen und Beschäftigtenzahlen deutlich unterstrichen. Die Umsätze stiegen von 1960 bis 1966 rapide (etwa auf das Doppelte) blieben dann in der Rezession 1966/67 stabil mit allenfalls schwach rückläufiger Tendenz, um sich dann bis 1972 erneut mehr als zu verdoppeln. Seitdem geht der Trend leicht nach unten.

Die Beschäftigtenzahlen, die sich zunächst analog, wenn auch unterproportional zur Umsatzentwicklung steigerten, gingen im Zuge der Rezession 1966/67 um ca. 30% zurück (bei nahezu konstantem Umsatz, was auf erhebliche Produktivitätssteigerungen durch Rationalisierung und Intensivierung schließen läßt). Die Belegschaft wuchs dann nochmals stark an und erreichte 1971/72 mit 14.000 ihren bisherigen Höchststand. Seitdem ist sie bis auf weniger als 10.000 gesunken, bei wiederum nur unterproportional absinkendem Umsatz.



### Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen ist nach Zentralbereichen und Produktionsstätten gegliedert. Zentralbereiche sind: Finanzen, Technik, Werke, Verkauf und Verwaltung (Personal).

Die "Funktion Personal" gehört zum Zentralbereich Verwaltung und untergliedert sich in drei Hauptabteilungen:

- Zentrale Personalverwaltung (Stellenplanung, Leistungsbeurteilungs-, Gehaltssysteme, Grundsatzfragen, Sozialwesen etc.)
- Zentrale Personalentwicklung (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Karriereplanung, Führungskräfte-training, qualitative Personalplanung)
- Zentrale Personalwirtschaft (quantitative Personalplanung, Personalkostenkontrolle, Arbeitsanalyse ind. Personal)

Qualitative Personalplanung erfolgt vor allem im Angestelltenbereich. Zweimal in drei Jahren erfolgt eine systematische Personalentwicklungs-Bedarfsanalyse für alle Angestellten und für gewerbliche Arbeitnehmer. Es geht um die Feststellung des Fortbildungsbedarfs. Bei gewerblichen Arbeitnehmern macht das der Vorgesetzte für ganze Mitarbeitergruppen; bei Angestellten wird ein individuelles Gespräch geführt und das Ergebnis protokolliert. Arbeitsprobleme werden festgestellt und einerseits allgemein statistisch ausgewertet (EDV), andererseits in die individuelle Förderkartei (Randlochkarte) aufgenommen. Eine positionsbezogene Planung wird derzeit eingeführt; ebenso eine formalisierte Nachfolgeplanung, deren Ergebnisse in Formblättern festgehalten werden sollen.

Die quantitative Personalplanung funktioniert nach einem rollierenden System: Grobplan für 5 Jahre, Geschäftsplan für 2 Jahre. Letzterer ist detaillierter und enthält Kopffzahlen für die einzelnen Bereiche. Er wird mit dem Grobplan kontrastiert. Die Pläne gehen zur Abstimmung zur Zentrale des Weltkonzerns; sie orientieren sich an den Planungen der Autoindustrie (soweit diese bekannt sind).

### Personalpolitische Probleme

Die intensiven Bemühungen des Unternehmens um eine gültige Personalplanung werden durch seine besondere Situation erschwert:

Die überwiegende Ausrichtung des Unternehmens als Zulieferant der Automobilindustrie bedeutet eine direkte Abhängigkeit von der jeweiligen konjunkturellen Lage in dieser Branche. Andererseits erwarten die Anteilseigner, daß ein jährlicher Gewinn erwirtschaftet wird.

Personalplanung muß sich daher an der konjunkturellen Situation und am Erfolg des Unternehmens orientieren. Während der Rezession mußten deshalb auch in diesem Unternehmen Personalreduzierungen vorgenommen werden, wobei Sozialpläne erstellt und Aufhebungsverträge geschlossen wurden.

Die Unsicherheit über den Arbeitsplatz führte in der Belegschaft zu rezessionstypischem Verhalten (z.B. niedrigerer Krankenstand, weniger Konflikte mit Vorgesetzten).

Wie in anderen Unternehmen mit ähnlicher Struktur besteht ein großer Teil der Belegschaft aus ausländischen Arbeitnehmern. Selbst in Positionen der unteren Führungsebene werden bereits ausländische Arbeitnehmer eingesetzt. Hierbei konnten sehr gute Ergebnisse erzielt werden und es wird befürchtet, daß sich die durch die Rezession initiierte restriktive Ausländerpolitik in Phasen der Hochkonjunktur erschwerend auswirken wird.

Eine Verbesserung der Planungssituation - etwa durch eine Stabilisierung der KFZ-Fertigung auf niedrigem Niveau - wird nicht erwartet.

Der Arbeitsmarkt in diesem Ballungsgebiet bietet zwar prinzipiell alle Qualifikationen, aber viele sind knapp und teuer. Insbesondere die Rekrutierung von weiblichem Büropersonal ist bei der etwas abseitigen, durch öffentliche Verkehrsmittel schlecht erschlossenen Lage, problematisch.

Die Mobilitätsbereitschaft der Facharbeiterbelegschaft in den Zweigwerken ist als relativ gering anzusehen. Das führte in der Vergangenheit teilweise dazu, daß bei notwendigen Betriebsstillegungen Mitarbeiter durch Abfindungsverträge abgefunden werden mußten, obwohl sie an einem anderen Standort hätten eingesetzt werden können.

## Fall 6

Zum Unternehmen

Das Unternehmen hat die Rechtsform einer Kommanditgesellschaft und befindet sich im Besitz der Familie des Firmengründers. Das Stammwerk liegt in einer mittleren Stadt am Rande eines Ballungszentrums und grenzt an eher ländliche Gebiete an. Die Firmengruppe ist weltweit tätig. Die Hälfte der derzeit ungefähr 23.000 Beschäftigten arbeitet in ausländischen Zweigwerken.

Die Produktpalette ist sehr vielfältig. Der ursprünglich hauptsächlich verarbeitete Rohstoff Leder ist in den letzten Jahren stark zu gunsten von Kunst- und Vliesstoffen in den Hintergrund getreten. Außer Fertig- und Halbfertigfabrikaten aus diesen Rohstoffen werden u.a. Präzisionsdichtungen und Gummiteile hergestellt. Es handelt sich vorwiegend um Großserien- bzw. sogenannte Chargenfertigung. Auch dieses Unternehmen setzt einen wesentlichen Teil seiner Produktion als Zulieferer an die Automobilindustrie ab; es hat einen relativ hohen Exportanteil von ca. 40%.

Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen gliedert sich entsprechend der Produktstruktur in fünf Unternehmensbereiche sowie in vier Zentralbereiche: Personal- und Sozialwesen, Finanzen und Verwaltung, Technik und Materialwirtschaft, Märkte und Methoden.

Der Personalbereich rangiert hierarchisch auf der gleichen Ebene wie die anderen Bereiche. Neben einem Referat, das die Aufgabe der Koordination aller Abteilungen und der Wahrnehmung der Beziehungen zum Betriebsrat hat, gibt es acht Abteilungen. Davon sind von besonderem Interesse:

- Die Personalabteilung für Arbeiter, hier der Referent für Personalplanung, kurzfristige Personalbedarfsprüfung, Personalbeschaffung und Entlassung; und Referent für Einstellung und Arbeitseinsatz von Arbeitern;

- Die Personalabteilung für Angestellte, hier die Referenten für kurzfristige Personalplanung, Personalbedarfsprüfung; für Personalbeschaffung, Einstellung, Entlassung - jeweils für tarifliche und außertarifliche Angestellte; für Arbeitsplatzfragen, Beurteilungswesen, Gleitzeit;
- Die Abteilung Personalorganisation und -information, hier Zuständigkeiten für Richtlinien der Personalentwicklung und -information sowie Koordination von Aus-, Fort- und Weiterbildung; Ausbildung Jugendliche, Bedarfsermittlung etc.; Jungarbeiterausbildung und Betreuung; Einstellung und Ausbildung für Lehrlinge; Berufliche Mädchen- und Frauenbildung; Beratung in Aufstiegs- und Fortbildungsfragen, Ausarbeitung individueller Förderprogramme; innerbetriebliche Stellenausschreibung; Weiterbildung im kaufmännischen und technischen Bereich.

Die Personalplanung erfolgt im Rahmen der Unternehmensplanung und befaßt sich derzeit hauptsächlich mit quantitativen Aspekten, der Stellenwert der qualitativen Planung soll sukzessive angehoben werden.

In der quantitativen Personalplanung wird unterschieden zwischen kurzfristiger Planung (1 Jahr), mittelfristiger Planung (2 Jahre) und langfristiger Planung (3 Jahre). In den Unternehmensbereichen wird nur für ein Jahr geplant, da nur für diesen Zeitraum die Aussagekraft sicherstellbar ist. Ausgehend von den Produktions- und Absatzzielen melden die Bereiche ihren Neubedarf (der Ersatzbedarf ergibt sich aus der Arbeitsplatzkartei und ist nicht Bestandteil der Planung). Die Bedarfsmeldungen gehen an die Geschäftsleitung und an die Personalbedarfsplanung sowie den Betriebsrat. Anschließend werden die Personalentwicklung (sie empfiehlt eventuell Kandidaten für die zu besetzenden Positionen, die sich nach der Karriereplanung anbieten) und die Personalorganisation, die die Stellenbeschreibungen für die neuen Arbeitsplätze erstellt, eingeschaltet. Dann erst kann die Personalbeschaffung eingeleitet werden. Das bedeutet, daß die Bereiche ihren Bedarf mindestens 3 Monate im vorhinein anmelden müssen. Neue Stellen müssen grundsätzlich von der Geschäftsleitung genehmigt werden. Die Personalstatistik ist aus der Personalabteilung

ausgegliedert und der Personalorganisation zugeordnet. Es werden nur global nach Tarifgruppen differenzierte Daten ausgewiesen.

Qualitative Personalplanung erfolgt insofern, als für den Neubedarf Stellenanforderungen, die auch ein Qualifikationsprofil enthalten, zu erstellen sind.

Innerbetriebliche Stellenausschreibung wird für alle Arbeitsplätze - mit Ausnahme derer, bei denen absehbar ist, daß niemand im Betrieb dafür in Frage kommt - durchgeführt. Bis in die jüngste Zeit gab es etwa vier Bewerber pro innerbetrieblich ausgeschriebene Stelle und 60% der Arbeitsplätze konnten intern besetzt werden. Kandidaten für die Personalentwicklung werden sowohl von den Unternehmensbereichen als auch vom Zentralbereich Personal- und Sozialwesen benannt. Eine ausgeführte Karriereplanung gibt es derzeit noch nicht, man weist aber geeigneten Leuten entsprechende Positionen zu, die sie durchlaufen können; andererseits besteht aber die Möglichkeit, wenn das vom Mitarbeiter gewünscht wird, auf einer solchen Stelle auch dauerhaft zu verbleiben. Gezielte Job-Rotation als Karriereveraussetzung wird von der Unternehmensführung nicht akzeptiert.

Nachfolgeplanung findet nur formlos statt, d.h. der Stellvertreter ist meist als Nachfolger vorgesehen. Planung mit alternativen Vorschlägen und der Einbeziehung der noch erforderlichen Fördermaßnahmen gibt es noch nicht, wird aber von der Personalabteilung intendiert.

Ebenso gibt es kein offizielles Beurteilungswesen, aber auch hier sind entsprechende Entwicklungen im Gange. Fernziel ist es, ein Personalinformationssystem aufzubauen.

### Personalpolitische Probleme

Das Unternehmen wurde bis vor wenigen Jahren nach eher traditionellen Prinzipien geführt. Damit war den heutigen Anforderungen zunehmend weniger gerecht zu werden. Eine Rationalisierung vor allem auch der Methodik der Stellenbesetzung war erforderlich. Der organisatorische Aufbau nach dem Matrix-Prinzip wurde erst vor einigen Jahren eingeführt. Aber auch heute haben die Unternehmensbereiche faktisch noch eine wesentlich stärkere Stellung als die "unproduktiven" Zentralbereiche. Der

Ausbau des Personalwesens und der Personalplanung insbesondere indiziert jedoch eine gewisse "Modernisierung".

In jüngster Zeit sah sich das Unternehmen gezwungen, Personal abzubauen und zwar über die meldepflichtige Grenze von 49 Personen monatlich hinaus. Eine Abfindungsaktion wurde dazu nicht für erforderlich gehalten, was sich mit der starken Arbeitsmarktposition der Firma im Bereich der un- und angelernten Arbeiter, die ausschließlich betroffen waren, erklären läßt.

Das Unternehmen liegt im Grenzbereich zwischen einem industriellen Ballungszentrum und einem relativ schwach industrialisierten ländlichen Gebiet. Der örtliche Arbeitsmarkt liefert daher Arbeitskräfte bis hinauf zu Facharbeitern in ausreichendem Umfang. Das zeigte sich auch darin, daß selbst in Zeiten der Hochkonjunktur und des allgemeinen Mangels an Auszubildenden, sich 10 bis 15 Kandidaten auf eine ausgeschriebene Ausbildungsstelle meldeten. Höher qualifizierte Arbeitskräfte müssen dagegen auf dem überregionalen Markt rekrutiert werden. Dabei erweist sich die spezifische Lage des Unternehmens eher als Nachteil, denn um entsprechende Leute an den wenig attraktiven Standort zu bringen, müssen oft überdurchschnittliche Gehälter gezahlt werden.

Trotz der für das Unternehmen günstigen Arbeitsmarktlage, die auch in der Hochkonjunktur für Un- und Angelernte galt, mußten in den vergangenen Jahren verstärkt ausländische Arbeitskräfte eingestellt werden, da ungünstige Arbeitsbedingungen an einer größeren Zahl von Arbeitsplätzen von deutschen Arbeitnehmern nicht mehr akzeptiert wurden. In jüngster Zeit verdeckt der Beschäftigungseinbruch die Problematik.



## Fall 7

Zum Unternehmen

Das Unternehmen der Elektroindustrie ist eine Aktiengesellschaft, die zum Firmenverband eines weltweiten Konzerns gehört. Neben der Zentrale hat das Unternehmen mehr als 10 Produktionsstandorte, die über die ganze Bundesrepublik verteilt sind. Die Beschäftigtenzahl, die in den letzten Jahren relativ konstant blieb, beträgt insgesamt ca. 40.000.

Das Produktionsprogramm umfaßt vier Produktgruppen: Nachrichten- und Fernsprechtechnik, Radio-Phono-Fernsehgeräte, Bauelemente für EDV und Flughafen-elektronik. Einer der Hauptabnehmer ist die Bundespost, teilweise (Unterhaltungskommunikation) wird auch direkt für den Konsumentenmarkt produziert.

Organisatorisch gliedert sich das Unternehmen in vier Unternehmensbereiche (entsprechend den Produktgruppen). Diese wiederum untergliedern sich in "Produktlinien", also Erzeugnisrichtungen innerhalb der Produktgruppen, die selbst in Bereiche (Fertigung, Entwicklung etc.) unterteilt sind. Diese Einzelbetriebe besitzen zwar gewisse Eigenverantwortlichkeiten in Bezug auf den "täglichen" Geschäftsablauf und Entscheidungen - teilweise mit eigenen Vertriebs- und Personalleitern -, in der Unternehmensplanung unterliegen sie jedoch einer relativ straffen Kontrolle der Zentrale und sind bei der Bereichsplanung an die zentral festgelegten Planziele gebunden.

Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen hat ein relativ entwickeltes System der Personalplanung, die als fester Bestandteil in die gesamte Unternehmensplanung eingegliedert ist. Das Planungssystem hat primär quantitativen Charakter, qualitative Personalplanung ist kaum in Ansätzen entwickelt (bislang sind lediglich für Führungskräfte Maßnahmen der Nachwuchsförderung eingeführt).

Die quantitative Planung umfaßt Volumen- und Kostenplanung und beruht im wesentlichen auf einem kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich der Beschäftigung bzw. der beschäftigungsrelevanten Einflußvariablen.

Auf zentraler Ebene werden sogenannte "Grundannahmen" aus gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ermittelt, die in die Kostenplanung eingehen (Tarife, Arbeitszeit, Arbeitsmarktentwicklung etc.).

Dezentral in den 23 Produktionsbetrieben werden die Determinanten der Volumenplanung wie Personalstand, Umsatzentwicklung, künftige Produktstruktur, Qualifikationsstruktur, Rationalisierungen, neue Projekte ermittelt. Sie dienen als Datenbasis für das Personaldatensystem und die zentrale Planung. Daraus wird dann die Jahresplanung mit Richtlinien bzw. Kenngrößen festgelegt und verbindlich den dezentralen Einheiten vorgegeben.

Für einen 5-Jahres-Zeitraum wird lediglich eine grobe "Kopfplanung" vorgenommen, der eigentliche Operationszeitraum für Volumen- und Kostenplanung umfaßt 1 Jahr (das Budget eine 2-Jahres-Projektion). Die Feinsteuerung und Kontrolle wird durch monatliche sogenannte "reviews" vorgenommen, wobei die Ist-Werte mit dem Jahresende-Sollwert verglichen werden, bei Abweichungen die "Störvariablen" ermittelt werden und die Anpassungen veranlaßt werden. Mit diesem System sollen "Brücken von Planung zu Planung" geschlagen werden: indem die Abstimmung und Kontrolle sowohl im Zeitablauf (über alle Planelemente hinweg) als auch zwischen den einzelnen Planbestandteilen (Zielsetzungen, Operationeller Plan und Budgetplan) vorgenommen wird.

Charakteristisch für dieses Planungskonzept ist die harte Orientierung auf den Kostenaspekt. "Das Budget ist der absolute Maßstab für die laufende Jahresplanung."

Spezifisch für das betriebliche Planungssystem - nach dem Muster des amerikanischen Mutterkonzerns - ist die Einführung eines Bereichs für "Manpower Planing and Control". Der Kontrollbereich bildet eine eigene Linie im Organisationssystem, er steht neben den Operationseinheiten. Jeder Einheit ist eine Kontrollstelle zugeordnet, die selbst wieder nur der Kontrollstelle des nächsthöheren Bereichs verantwortlich ist und nicht der Leitung der jeweiligen Einheit.

Die Kontrollinstanz für den Personalbereich überprüft die dezentralen Planungsvorlagen und ihre Umsetzung mit Richtlinien und Kerngrößen und ermittelt bei Abweichungen von den Plansollwerten die "Störgrößen".



Dieses Personalplanungssystem hat einmal eine unmittelbar operationelle Steuerungsfunktion insbesondere unter dem Aspekt der Kostenplanung; zum anderen besteht die Funktion einer Kontrolle der dezentralen Einheiten auf Einhaltung der Planziele und schließlich erfüllt es die Aufgabe der Diagnose von Störvariablen, d.h. es hat die Änderungen von Außenbedingungen festzustellen und Richtung sowie Größenordnung der Auswirkungen auf die betriebliche Planung zu bestimmen.

### Personalpolitische Probleme

Während das System aus betrieblicher Sicht über Jahre hinweg funktionstüchtig war und die Aufgabe der Personalbeschaffung relativ reibungslos bewältigen konnte, haben sich in jüngerer Zeit neue Bedingungen für den Betrieb ergeben, unter denen zunehmend Schwachstellen und Grenzen in der Brauchbarkeit des Personalplanungssystems offenbar werden.

Es zeigt sich, daß die Praktikabilität des Instruments wesentlich davon abhängt, wie weit die beschäftigungsrelevanten Einflußvariablen über längere Dauer stabil gehalten werden können und ihre Entwicklung mit einiger Konstanz abschätzbar ist. Diese Voraussetzungen sind in letzter Zeit für den Betrieb immer weniger gegeben.

Der wichtigste Produktbereich des Unternehmens, der Fernmeldebereich, wird nämlich erheblichen Schwankungen dadurch ausgesetzt, daß der Hauptabnehmer (Bundespost) immer häufiger zu kurzfristigen Auftragsänderungen übergeht, sowohl beim Auftragsumfang als auch bei der Art der angeforderten Produkte.

Damit werden die Möglichkeiten einer funktionstüchtigen längerfristigen Beschäftigungsplanung empfindlich beeinträchtigt: einmal gelingt es immer schwerer, den quantitativen Personalbedarf für die Zukunft zu bestimmen. Zum anderen entstehen erhebliche Unsicherheiten für die Planung der erforderlichen Qualifikationsstruktur des Personals; diese richtet sich ja wesentlich nach der jeweiligen Produktstruktur, die infolge der wechselnden Abnehmerentscheidungen nun nicht mehr stabil gehalten bzw. prognostiziert werden kann.

In dem Maße, in dem zunehmend Schwankungen in den Einflußbedingungen für den Betrieb auftreten, vergrößert sich auch das Risiko einer zu starken Feinstruktur des Planungssystems und damit dessen Verselbständigung.

Man ist in der Ausdifferenzierung des quantitativen Systems an einem kritischen Punkt angelangt, weil der Perfektion halber auch solche Daten als feste Maßstäbe eingesetzt werden, die mehr und mehr spekulative, ungenaue Größen darstellen. Wird dieser Unsicherheitsgrad aber nicht mehr bewußt in Rechnung gestellt, läuft man Gefahr, den kritischen Realitätsbezug zu verlieren: man analysiert nicht mehr die jeweiligen Bedingungen, sondern überläßt sich dem Eindruck von Zahlenkonstruktionen.

## Fall 8

Zum Unternehmen

Zu diesem Großkonzern, der insgesamt über 100.000 Beschäftigte hat, gehören eine ganze Reihe von Unternehmen und Tochtergesellschaften, die hauptsächlich in der Stahlindustrie, daneben im Maschinen- und Anlagenbau, in der Chemie- und Kunststoffverarbeitung sowie im Dienstleistungsbereich (teilweise auch im Ausland) tätig sind. Soweit nicht die Konzernzentrale betroffen ist, konzentrieren sich unsere Informationen auf die Hüttenwerke (ca. 10.000 Beschäftigte) sowie auf die Röhrenwerke (ca. 34.000 Beschäftigte) des Unternehmens.

Die Hüttenwerke sind an einem Standort am Rande einer Großstadt im Ruhrgebiet konzentriert, während die ca. 15 einzelnen Röhrenwerke über eine größere Zahl von Standorten verteilt sind. Der Angestelltenanteil beträgt bei den Hüttenwerken ca. 18%, bei den Röhrenwerken rund 20%. Bei den Lohnempfängern überwiegen die Angelernten; der Anteil der ausländischen Arbeitnehmer ist mit fast einem Drittel der gewerblichen Arbeitnehmer recht hoch.

Die Unternehmensentwicklung war sowohl in der Roheisen- und Stahlerzeugung (Hüttenwerke) als auch in der Stahlverarbeitung (Röhrenwerke) in den letzten Jahren insgesamt recht positiv, wenngleich sich bei den verschiedenen Röhrenwerken wegen der unterschiedlichen Abnehmerkonjunkturen Differenzen ergaben.

Der Konzern firmiert als Aktiengesellschaft und ist durch eine sehr breite Streuung des Kapitals charakterisiert.

Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Auf Konzernebene gibt es eine Gesamtunternehmensplanung mit Planungsfristen von einem und fünf Jahren; es gibt Überlegungen, zusätzlich einen fünfzehnjährigen Planungszeitraum einzuführen.

Ausgangspunkt für die Unternehmensplanung ist die Absatzplanung auf der Grundlage eingegangener Aufträge, Marktforschung, Schätzungen der Marktent-

wicklung etc. Das Absatzvolumen nach diesen Vorstellungen wird mit den vorhandenen Produktionskapazitäten verglichen und daraus der Investitionsplan entwickelt. Auf diesem Datengerüst setzt die Personalplanung auf; in der fünfjährigen Planungsperspektive handelt es sich dabei um eine fast ausschließlich quantitative Bedarfsplanung, wobei das vorgesehene Absatzvolumen entsprechend vorhandener Erfahrungswerte in Kopffzahlen umgesetzt wird; daraus werden Kosten- und Erlöspläne abgeleitet.

Die Grundlagen für diese Pläne werden in den einzelnen Unternehmensteilen nach allgemein für den Konzern festgelegten Richtlinien erstellt und dann auf Konzernebene zusammengefaßt. Der Konzernvorstand beschließt über die Produktionsziele, danach gehen die Pläne zurück in die Unternehmensteile, werden dort kontrolliert und umgesetzt. Für die Abstimmung der Pläne untereinander ist von Bedeutung, daß es personelle Verflechtungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften auf der Ebene der Vorstände bzw. Aufsichtsratsgremien gibt.

In den einzelnen Unternehmensteilen findet eine detaillierte Personalbedarfsplanung mit einem Soll-Ist-Vergleich statt, wobei recht fein nach einzelnen Qualifikationsgruppen unterschieden wird. Personalpolitische Maßnahmen sollten an diesen Plänen orientiert werden, was jedoch derzeit systematisch noch nicht durchgängig der Fall ist; es ist beabsichtigt, auf dieser Grundlage in Zukunft Pläne für Personalbeschaffung/Personalabbau, für Ausbildung und für Personalentwicklung in detaillierter Form aufzustellen. Die Fünfjahresplanung wird jährlich, die detaillierte Einjahresplanung vierteljährlich berichtet bzw. fortgeschrieben.

Die Tochtergesellschaften haben eine weitreichende Investitions- und Planungsautonomie, die begrenzt wird durch Entscheidungen, die die Konzernstruktur tangieren.

Außer in Sondersituationen (etwa bei großen Neuinvestitionen oder bei Stilllegungen) hat die Personalplanung diesem Konzept entsprechend eher abgeleiteten Charakter; innerhalb des Konzerns wird derzeit diskutiert, inwiefern die als Grundlage dienende Absatzplanung, die derzeit vorwiegend auf

Trendextrapolationen aufbaut, in Richtung auf eine aktive Zielplanung verändert werden soll, woraus sich auch Konsequenzen für eine längerfristige Personalplanung ergeben könnten.

Da es sich um ein Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung handelt, ist das Personal- und Sozialwesen im Konzern wie auch in den zum Stahlbereich gehörenden Tochtergesellschaften jeweils durch den Arbeitsdirektor auf Vorstandsebene vertreten.

### Personalpolitische Probleme

In den Hüttenwerken einerseits, den stahlverarbeitenden Röhrenwerken andererseits stellen sich aufgrund der verschiedenartigen Marktpositionen unterschiedliche personalpolitische Probleme.

Das Hüttenwerk ist von Absatzmarktschwankungen relativ abgeschirmt, da es im wesentlichen als konzerninterner Zulieferbetrieb fungiert und entsprechend sichere und vergleichsweise langfristige Produktionspläne aufstellen kann. Für Personalpolitik und Personalplanung geht es hier im wesentlichen darum, eine Grundmannschaft mit nur geringen produktionsabhängigen Schwankungen möglichst stabil zu halten, das heißt eine möglichst detaillierte und verlässliche Personalplanung über relativ lange Zeiträume zu betreiben.

Wesentliches personalpolitisches Problem sind hier die Arbeitsbedingungen (Schwerarbeit, vollkontinuierlicher Betrieb) sowie daraus resultierende Rekrutierungsschwierigkeiten. Damit zusammenhängend ist die Altersstruktur der Belegschaft sehr ungünstig: nur 38% der Beschäftigten sind unter 40 Jahre alt, 62% dagegen älter. Ein entsprechend hoher Ersatzbedarf läßt sich für die nächsten Jahre absehen; nach den Erfahrungen in der Vergangenheit kann dieser kaum durch deutsche Arbeitskräfte gedeckt werden; in einzelnen Teilbereichen der Hütte sind schon heute 80-90% der Arbeitsplätze mit ausländischen Arbeitnehmern besetzt. Die Arbeitsschwere hat sich zwar gegenüber früher stark verringert, dennoch gelingt es nicht, in ausreichendem Umfang heute jüngere Arbeitnehmer auf dem örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Dies machte auch eine in jüngster Zeit durchgeführte Fluktuationsuntersuchung deutlich: von 100 Ab-

gängern waren durchschnittlich 66 Deutsche und nur 33 Ausländer, während sich bei den Einstellungen das Verhältnis tendenziell umkehrte. Schwierigkeiten mit der Fluktuation gibt es nicht nur bei den Angelernten, sondern auch bei Facharbeitern, die aufgrund ihrer Qualifikation auch von vielen anderen Unternehmen (insbesondere auch kleineren) gesucht werden.

Ein konkretes Lösungskonzept für das sich aufgrund der ungünstigen Altersstruktur tendenziell verschärfende Problem der ausreichenden Personalversorgung liegt derzeit nicht vor. Versucht wird, verstärkt auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen hinzuwirken, eine darauf bezugnehmende Informationspolitik zu betreiben sowie die Aus- und Weiterbildung zu systematisieren und mit der Stellenbesetzungspolitik zu koordinieren, wobei verstärkt Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden sollen.

Bei der Personalpolitik der Röhrenwerke steht im Vordergrund, mit den häufig erst relativ kurz vorher erkennbaren Absatzmarktschwankungen fertig zu werden. Ziel ist es auch hier, eine möglichst stabile Stammbelogschaft zu erhalten, was jedoch unter diesen Bedingungen wesentlich schwieriger ist, zumal Umsetzungen innerhalb des Unternehmens entsprechend den unterschiedlichen Konjunkturverläufen bei verschiedenen Produkten aufgrund der regionalen Streuung der Betriebe häufig nicht oder nur in engen Grenzen möglich sind.

Bei Absatz- bzw. Auftragsrückgang gibt es eine Palette von betrieblichen Maßnahmen (Abbau von Überstunden, Produktion auf Lager, Ausnutzung der Fluktuation usw.) bevor man vom Unternehmen her eine Reduktion der Beschäftigtenzahl vornimmt. Reichen diese Maßnahmen nicht aus, orientiert man sich bei Entlassungen vor allem am Problem der Wiederbeschaffbarkeit der verschiedenen Arbeitskräftegruppen auf dem Arbeitsmarkt. Bevor Facharbeiter oder bestimmte, in langen Zeiträumen angelernte Schlüsselarbeitskräfte (Steuerleute etc.) entlassen werden, werden sie an anderen Arbeitsplätzen, unter Umständen mit geringeren Anforderungen unter Beibehaltung der Lohnkonditionen versetzt. (Da der Konzern schon lange Zeit in bestimmten Teilbereichen ausländische Arbeitnehmer eingesetzt hat, sind diese in diese differenzierte Beschäftigungspolitik einbezogen).



Im Übrigen gibt es im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen hier ähnliche Probleme wie in den Hüttenwerken und auch in anderen Stahlunternehmen: zumindest in der Hochkonjunktur sind die Fluktuationsquoten relativ hoch; damals konnten kaum die angebotenen gewerblichen Ausbildungsplätze besetzt werden und nach fünf Jahren waren etwa die Hälfte der im Werk Ausgebildeten abgewandert. In dieser Hinsicht hat sich allerdings aufgrund der konjunkturellen Lage die Situation stark geändert: heute gibt es für einen Ausbildungsplatz häufig 50 und mehr Bewerber.

Wichtige Impulse für eine Systematisierung von Personalpolitik und Personalplanung gehen in diesem Bereich von den hohen, in den letzten Jahren stark gestiegenen Personalkosten aus, da dieser Kostenanteil in der recht arbeitsintensiven Produktion zwischen 50% und 70% liegt. Dennoch steht in der Unternehmenspolitik insgesamt die Zielsetzung einer Personalstabilisierung noch nicht soweit im Vordergrund, daß etwa aktuell mögliche Absatzchancen ausgelassen werden, um bei einem bereits absehbaren späteren Nachfragerückgang nicht Probleme des Personalabbaus entstehen zu lassen. Solange der Arbeitsmarkt zusätzliche Beschäftigung zuläßt und die benötigten Vorprodukte geliefert werden können, wird der Personalstand ausgedehnt. Bei allgemein angespannter Arbeitsmarktlage wird dann bei Nachfragerückgang mit parallellaufendem Personalabbau gezögert, wenn damit gerechnet werden muß, beim nächsten Spitzenbedarf nicht ausreichend Arbeitskräfte verfügbar zu haben.



## Fall 9

Zum Unternehmen

Dieses innerhalb dieser Branche eher als klein zu bezeichnende Edelstahlwerk mit rund 3.500 Beschäftigten firmiert als selbständige Aktiengesellschaft und gehört zu einem im europäischen Ausland beheimateten staatlichen Stahlkonzern.

Abgesehen von einem sehr kleinen Zweigbetrieb sind die Produktionsanlagen an einem Standort konzentriert, der in nicht sehr verkehrsgünstiger Randlage einer Großstadt außerhalb des traditionellen "Kohle- und Stahlreviers" liegt. Das Werk entstand nach einer technischen Gesamtkonzeption während des 1. Weltkrieges; abgesehen vom Bau einer neuen Walzstraße fanden in neuerer Zeit keine umfangreicheren Modernisierungsmaßnahmen statt.

Das Produktionsprogramm ist durch eine sehr breite Produktionspalette verschiedener Formen und Qualitäten von Edel- und Spezialstählen gekennzeichnet, - Resultat einer in den letzten Jahren verstärkten Strategie der Produktdifferenzierung im Sinne höherer Veredelung und Spezialisierung (z.B. Stähle für den Reaktorbau). Dementsprechend vielfältig sind die Absatzmarktbeziehungen: Wichtige Abnehmer (neben dem neueren Reaktorbau) sind Schiffs- und Brückenbau, Bundesbahn, Kraftfahrzeugindustrie usw.

Das Unternehmen verfügt über eine eigene Verkaufs- und Service-Organisation (einschließlich Lagerhaltung) mit ca. 20 Standorten im Bundesgebiet. Damit hängt der mit 25% verhältnismäßig hohe Angestelltenanteil zusammen.

Bei den gewerblichen Arbeitnehmern sind die Ungelernten mit ca. 40% die größte Gruppe (darunter ein hoher Anteil ausländischer Arbeitnehmer, die insgesamt rund 40% der gewerblichen Arbeitnehmer stellen); weitere 30% sind Angelernte einschließlich der stahltypischen spezialisierten Produktionsarbeiter; die restlichen 30% sind Facharbeiter vor allem in verschiedenen Metallberufen.

## Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen unterliegt der qualifizierten Mitbestimmung der Montanbetriebe; damit ist der Personalbereich mit dem Arbeitsdirektor auf Vorstandsebene vertreten. Die Abteilung für Personal- und Sozialwesen mit gut zwei Dutzend Beschäftigten (einschließlich Ausbildungspersonal) ist dem Arbeitsdirektor direkt unterstellt; wichtig für die Integration von allgemeiner Unternehmens- und Personalpolitik ist, daß der Leiter dieser Abteilung ständig an den monatlich stattfindenden Produktionsbesprechungen teilnimmt.

Struktur und Aufgabenverteilung in der Personalabteilung sind als traditionell zu bezeichnen (Positionen für allgemeines Personalwesen, für Gehalts- und für Lohnempfänger, für Sozialwesen, für Leistungsentlohnung und schließlich Ausbildung); Aufgabenbereiche wie mittel- bis längerfristige Festlegung der Personalpolitik oder systematische Personaleinsatzplanung sind nicht institutionalisiert. Dementsprechend wird eine explizite Personalplanung in diesem Unternehmen nicht betrieben. In der Personalpolitik dominieren kurzfristige Anpassungsmaßnahmen an die Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses entsprechend den in einzelnen Produktionsbereichen unterschiedlich schwankenden Absatzbedingungen.

## Personalpolitische Probleme

Das Unternehmen hat erhebliche Rekrutierungsschwierigkeiten; diese beziehen sich zum einen auf Facharbeiter, zum anderen (eher noch gravierender) auf die externe Rekrutierung qualifizierter Produktionsarbeiter für die sogenannten Warmbetriebe (erster Schmelzer, Glüher etc.). Als Hauptursache dafür gelten:

- generell angespannte Arbeitsmarktlage für gewerbliche Arbeitnehmer in diesem Ballungsgebiet (vor der jetzigen Rezession);
- keine "Stahlwerkstradition" in diesem außerhalb des "Reviers" gelegenen großstädtischen Ballungsraum; daher kein Markt für stahltypische Berufe; geringe Bereitschaft bei den ansässigen Arbeitskräften, typische Arbeitsweisen (wie z.B. dreischichtigen Arbeitseinsatz) zu akzeptieren;

- schlechte kleinräumige Verkehrsanbindung des Betriebsstandorts; selbst relativ geringe Entfernungen beanspruchen - insbesondere im öffentlichen Nahverkehr - verhältnismäßig lange und umständliche Arbeitswege;
- besonders bei Produktionsarbeitern: die schweren und schlechten Arbeitsbedingungen vor allem in den Warmbetrieben, verstärkt durch die zum Teil technisch, vor allem aber baulich veralteten Anlagen;
- schließlich gibt es in direkter Nachbarschaft, etwas verkehrsgünstiger gelegen und - zumindestens dem Ruf nach - weniger durch unattraktive Arbeitsbedingungen belastet, Arbeitsmarktkonkurrenten (insbesondere für Facharbeiter, z.B. eine Maschinenbaufabrik).

Die Rekrutierungsprobleme waren zumindest in der Vergangenheit deshalb besonders gravierend, weil eine außerordentlich hohe Fluktuation bei den gewerblichen Arbeitnehmern bestand (bis zu 100 Beschäftigten pro Monat, was einer jährlichen Fluktuationsquote von an die 50% entspricht). Als Rekrutierungsreservoir standen im wesentlichen nur noch ausländische Arbeitskräfte zur Verfügung.

Wegen mangelnden Investitionskapitals sind in der Vergangenheit besondere Anstrengungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen kaum gemacht worden und auch für die nähere Zukunft nicht geplant. Durch die Bereitstellung von Werkswohnungen (insgesamt ca. 1.000) sowie besondere Lohnanreize wird versucht, eine Stammelegschaft an Facharbeitern und qualifizierten Produktionsarbeitern zu halten.

Infolge der Rezession hat sich in jüngster Zeit die Problemsituation etwas entschärft: Der Arbeitskräftebedarf des Betriebs ging eher zurück; die Fluktuation hat sich erheblich vermindert (auf ca. 30 Mann pro Monat, ca. 14% pro Jahr); das Überangebot von Hauptschulabgängern hat (seit 1974) das Potential für Hüttenarbeiter erhöht. Bisher hat daher der von der Bundesregierung verfügte Anwerbestop für ausländische Arbeitnehmer noch nicht zu gravierenden Problemen geführt; andererseits ist es auch in der jetzigen Situation nicht einfach, qualifiziertere Arbeitskräfte in das Werk zu bekommen.

Mittel- bis längerfristige Lösungsmöglichkeiten werden nur begrenzt gesehen, zum einen in einer gewissen Ausweitung der betrieblichen Facharbeiterausbildung aufgrund eines größeren Angebots an Hauptschulabgängern; zum anderen im Rückgriff auf ehemalige Sonderschüler, die zu Hüttenwerkern angelernt werden. Interne Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen betrieblicher Weiterbildung werden kaum als Lösungsmöglichkeit gesehen.

Notwendige Beschäftigungsanpassungen nach unten waren in diesem Unternehmen bisher relativ konfliktfrei (d.h. z.B. ohne Entlassungen) zu bewältigen. Dazu trugen bei:

- die Möglichkeit, die hohe Arbeitnehmerfluktuation auszunutzen;
- die unterschiedliche Konjunkturabhängigkeit der verschiedenen Produktionsbereiche, die Umsetzungen innerhalb des Werkes (am gegebenen Standort) erlaubt;
- die flexible Einsetzbarkeit des größeren Teils des Personals, und zwar der breit qualifizierten Facharbeiter einerseits, der Ungelernten andererseits; Flexibilitätsgrenzen ergeben sich hier am ehesten bei den angelernten.spezialisierten Produktionsarbeitern.
- Schließlich kann auch Kurzarbeit beantragt werden.

Abgesehen von sporadischen Bestandsaufnahmen der Produktionsbelegschaft nach Berufen und Alter zur Feststellung des Facharbeiternachwuchsbedarfs gab es auf dem Hintergrund der kurzfristigen Anpassungsmöglichkeiten für den Betrieb bisher keine Zwänge, seine Personalpolitik systematisch und längerfristiger zu orientieren.

## Fall 10

Zum Unternehmen

Der Konzern mit ca. insgesamt 25.000 Beschäftigten firmiert als Aktiengesellschaft, deren Kapital etwa je zur Hälfte in Familienbesitz und gestreut bei einer großen Zahl von Kleinaktionären ist; die Produktion ist auf Stahlerzeugung und -verarbeitung konzentriert; daneben gibt es Betätigungen im Maschinenbau, in der Kunststoffherstellung und -verarbeitung sowie im Energiesektor.

Ohne Beteiligungsgesellschaften beschäftigt die Aktiengesellschaft ca. 20.000 Arbeitnehmer; der Personalstand hat sich in den letzten 10 Jahren stark (um mehr als die Hälfte) reduziert, insbesondere durch die Einstellung von Bergbaubetrieben Mitte der 60er Jahre; seit dem Geschäftsjahr 1972/73 ist der Personalstand in etwa stabil.

Die Gesamtbelegschaft teilt sich in etwa 22% Gehaltsempfänger, 3% Auszubildende und 75% Lohnempfänger auf; von den Lohnempfängern sind mehr als die Hälfte Angelernte, dazu kommen etwa 11% Ungelernte, die restlichen 36% sind Facharbeiter, einschließlich der nach langjähriger Anlernstätigkeit als Facharbeiter eingestuftten stahltypischen spezialisierten Produktionsarbeiter (z.B. erster Schmelzer, erster Walzer usw.). Etwa 5% der Beschäftigten sind Frauen; knapp ein Fünftel der Lohnempfänger sind ausländische Arbeitnehmer; sie stellen vor allem die ungelernten, z.T. auch die angelernten Arbeitskräfte in den Hüttenbetrieben und Verarbeitungswerken.

Die Eisen- und Stahlproduktion (Roheisen, Breitband, Bleche, Draht etc.) werden in Werken an insgesamt vier verschiedenen Standorten, vorwiegend im norddeutschen Raum, außerhalb des traditionellen Kohlen- und Stahlreviers erzeugt, wobei es eine gewisse Konzentration auf ein erst Ende der 50er Jahre neugegründetes Hüttenwerk mit heute allein etwa 7.000 Beschäftigten gibt. Die Verarbeitung (Schmiedestücke, Stahlguß, Profilmfertigteile, Bergbauausrüstung, Kunststoffherzeugnisse etc.) ist auf zwei größere Werke konzentriert; daneben gibt es hier noch zahlreiche kleinere Werke, teils im Ruhrgebiet, teils im norddeutschen Raum.

Für den Fünfjahreszeitraum hat sich das Personalplanungssystem aufgrund der auftretenden Unsicherheiten als eher zu aufwendig und detailliert erwiesen. Dieses System soll daher vereinfacht werden. Bei der detaillierteren Zweijahresplanung ist eine weitere Differenzierung der Personalgruppen (Lohnempfänger, Angestellte, Auszubildende) nach stellenbezogenen Tätigkeiten (ca. 20 Positionen bei den Lohnempfängern) vorgesehen.

### Personalpolitische Probleme

Wie in anderen Unternehmen der gleichen Branche hängt ein Großteil der personalpolitischen Probleme mit den spezifischen zeitlichen und auch physisch belastenden Arbeitsbedingungen an der großen Zahl der sogenannten "stahltypischen" Arbeitsplätze zusammen. Zwar verfügt das Unternehmen zum Teil über recht moderne Anlagen, an denen die physischen Arbeitsbedingungen gegenüber älteren Anlagen verbessert sind; andererseits wirkt sich der revierferne Standort dieser neueren Anlagen insofern negativ aus, als die auf den örtlichen und regionalen Märkten rekrutierbaren Arbeitnehmer mit den spezifischen Arbeitsbedingungen von Stahl- und Hüttenwerken (insbesondere dem Kontibetrieb) nicht vertraut sind.

Dies spiegelt sich beispielsweise in den an verschiedenen Standorten unterschiedlicher Fluktuationszahlen wider: sie sind besonders niedrig in dem ältesten Hüttenbetrieb, der im Ruhrgebiet liegt und einen ländlichen Arbeitsmarkteinzugsbereich mit räumlich nicht mobilen Arbeitskräften hat, die zum Teil seit mehreren Generationen im Unternehmen tätig sind. Die Fluktuationsquoten sind bereits etwas höher in einem zweiten Werk, das außerhalb des Reviers, in einem jedoch ebenfalls noch ländlich geprägten Arbeitsmarkt liegt; sie sind schließlich am höchsten an dem revierfernsten Standort, an dem sich den Arbeitnehmern auch eine größere Zahl anderer Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Damit zusammenhängend hat auch dieses Werk den höchsten Anteil an ausländischen Arbeitnehmern.

Diese Faktoren sind der Hintergrund für die Einführung der Personalplanung unter dem Ziel einer möglichst weitgehenden Personalstabilisierung; insbesondere in den revierfernen Werken, für die



### Personalorganisation, Personalplanungskonzept

In der Unternehmensspitze ist im sechsköpfigen Vorstand das Personal- und Sozialwesen durch den Arbeitsdirektor nach den Regelungen der qualifizierten Mitbestimmung vertreten. Die Werke haben eigene Vorstände, zum Teil mit dem Konzern über Personalunion verklammert. In den Hüttenwerken gibt es auch jeweils einen Arbeitsdirektor, während die Verarbeitungswerke nicht der qualifizierten Mitbestimmung unterliegen.

Auf Konzernebene unterstehen dem Arbeitsdirektor fünf Hauptabteilungen, die vorwiegend Grundsatzaufgaben für den gesamten Konzern zu erfüllen haben. In den einzelnen Werken besteht ebenfalls ein ausgebautenes Personalwesen mit relativ weiter Entscheidungsautonomie im Hinblick auf die konkrete Personalpolitik (Einstellungen, Entlassungen etc.) - soweit vorgeschrieben, unter Einschaltung der örtlichen Betriebsräte. Die betreffenden Personalabteilungen sind jedoch an die von der Zentrale beschlossenen Rahmenrichtlinien der Personalpolitik gebunden; diese Richtlinien werden mit dem Gesamtbetriebsrat abgestimmt (z.B. für Prinzipien der Personalauswahl, Richtlinien und Verfahren der internen Personalumsetzung, innerbetriebliche Stellenausschreibungen etc.).

Ein erstes Konzept zur Personalplanung wurde Anfang der 70er Jahre in der Hauptverwaltung erarbeitet und den Werken vorgegeben. Es enthielt eine grobe Gesamtplanung auf fünf Jahre sowie eine detailliertere Budgetplanung für jeweils zwei Jahre.

Personalplanung gilt als integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung, abhängig von der Produktions- und Finanzplanung - sowohl auf der Ebene der einzelnen Werke, wie auf Konzernebene. Bei der Feinplanung besteht eine vierteljährliche Anpassung bzw. Fortschreibung.

Das Personalplanungssystem ist in eine Reihe von Einzelplanungen differenziert: Personalbedarf, Personalbeschaffung, Personalentwicklung sowie Personalaufwand. Für jeden Planungsschritt ist die Analyse des eigenen Personalbestands sowie eine Analyse der relevanten Außenbedingungen (Entwicklung der Erwerbstätigenstruktur, des Arbeitsmarktes etc.) vorzusehen.



es keinen funktionierenden externen Arbeitsmarkt mit entsprechenden Qualifikationsangeboten gibt, wird versucht, eine stabile Stammbesellschaft zu erhalten und Entlassungen auch bei Auftrags- und Absatzeinbußen zu vermeiden.

Weniger in dem neueren Werk als an den alten Anlagen zeigt sich das Problem einer zum Teil stark überalterten Belegschaft; ältere Arbeitskräfte sind insbesondere auf den durch Kontibetrieb und physische Arbeitsbedingungen stark belasteten, stahltypischen Arbeitsplätzen eingesetzt, woraus sich zweierlei Probleme ergeben:

- es läßt sich absehen, daß ein größerer Teil dieser Arbeitskräfte in den kommenden Jahren noch vor Erreichen der Pensionsgrenze aufgrund von Verschleißerscheinungen diese Arbeitsplätze wird verlassen müssen, ohne daß es in ausreichendem Umfang geeignete Ersatzarbeitsplätze in den Werken gäbe;
- dieser spezifische "Altersberg" wirft erhebliche Probleme der Nachrekrutierung auf, da es sich insbesondere um die in langjährigen Anlernprozessen qualifizierten Produktionsarbeiter handelt.

Lösungsmöglichkeiten für diese derzeit zwar nicht akuten, jedoch absehbaren personalpolitischen Probleme werden im Rahmen der längerfristigen Personalplanung gesucht; geschlossene Lösungskonzepte liegen jedoch bisher nicht vor. Aufgrund der großen Zahl der betroffenen Arbeitnehmer läßt sich absehen, daß das in der Vergangenheit häufig in solchen Fällen genutzte Instrumentarium der Sozialpläne hier nicht ausreichen wird. Weitere Lösungsmöglichkeiten werden im Bereich der internen Fort- und Weiterbildung gesucht, über die mit Hilfe regelmäßiger, nicht erst bei akuter Umsetzungsnotwendigkeit einsetzender Lernanreize die berufliche Flexibilität erhöht werden soll. Aus dieser Absicht ergibt sich die Notwendigkeit einer Qualifikations- und Bildungsbedarfsanalyse, die dann zu einer Koordination zwischen Personal- und Stellenplanung und Weiterbildungsmaßnahmen führen soll.

Allein mit solchen Strategien wird sich jedoch das skizzierte personalpolitische Problem nicht lösen

lassen; weitere personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind derzeit in der Diskussion. Parallel laufen sollen verstärkte Bemühungen, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen; von Seiten der Personalwirtschaft wird gefordert, diesem Aspekt insbesondere auch bei Neuinvestitionen mehr als dies bisher der Fall war, Beachtung zu schenken.

## Fall 11

Zum Unternehmen

Das Unternehmen der Elektronikindustrie betreibt Entwicklung und Herstellung, Vertrieb und Wartung von Rechenanlagen, vorwiegend mittlerer Größe sowie der dazugehörigen Peripherie-Geräte. Die Zentrale des Unternehmens, das als Aktiengesellschaft firmiert, liegt in einer mittelgroßen Stadt, außerhalb der Ballungsgebiete. Dort sind ca. 3.000 der insgesamt 8.000 Mitarbeiter beschäftigt (davon gut die Hälfte in der Fertigung); der Rest der Mitarbeiter verteilt sich zu knapp 60% auf zahlreiche Auslandsgesellschaften, zu gut 40% auf etwa zwei Dutzend Geschäftsstellen sowie Werksvertretungen und Tochtergesellschaften in einem dichten Netz von mehr als 50 Stützpunkten innerhalb des Bundesgebietes.

Charakteristisch für das Unternehmen war eine starke expansive Entwicklung in den vergangenen Jahren: der Umsatz hat sich in den vergangenen fünf Jahren etwa verdreifacht, die Zahl der Mitarbeiter hat sich im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt, ist allerdings im vergangenen Jahr im Vergleich zur Vorperiode im Zuge von Konzentrations- und Konsolidierungsmaßnahmen leicht rückläufig.

Nach der Beschäftigtenzahl fällt auf den Dienstleistungsbereich mit mehr als drei Viertel aller Mitarbeiter das Schwergewicht der gesamten Unternehmenstätigkeit. Aufgrund der weitgehenden Konzentration der Fertigung am zentralen Unternehmensstandort überwiegen jedoch dort die in der Produktion im engeren Sinne Tätigen.

Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Im Zuge der starken Expansion des Unternehmens seit Ende der 60er Jahre sowie damit zusammenhängender organisatorischer Umstellungen wurde die frühere, mehr oder weniger kurzfristig reaktive Personalbeschaffungspolitik zunehmend durch ein vergleichsweise weitentwickeltes Personalplanungssystem abgelöst.

Getragen wird die Personalpolitik durch die zentrale Abteilung für Personalwesen, der die Personalreferenten der rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften berichtspflichtig sind (monatlich)

und der die rechtlich unselbständigen Geschäftsstellen und anderen Unternehmensteile direkt unterstehen.

Zunehmend gilt Personalplanung als integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung. Die Personalbedarfsplanung ist verknüpft mit der zentralen Absatzplanung, in die neben allgemeinen Markteinschätzungen eine ganze Reihe sehr differenzierter Grundlagendaten und Kennwerte eingehen.

Der Absatzplan wird unter anderem konfrontiert mit der personellen Leistungskapazität der verschiedenen Abteilungen, die aufgrund pragmatisch ermittelte, noch wenig standardisierter Erfahrungswerte festgestellt bzw. fortgeschrieben wird. Planungszeitraum ist ein Jahr, vierteljährlich werden die Abweichungen zwischen Planung und tatsächlicher Entwicklung festgestellt.

Der Personalbeschaffungsplan wird auf der Grundlage von Absatz-, Personalbedarfs- und Budgetplanung erarbeitet. Bei der Stellenbesetzung soll in Zukunft mehr, als das bisher der Fall war, neben der Außenrekrutierung (über Arbeitsamt bzw. Inserate) das Instrument der internen Stellenausschreibung in Verbindung mit dem Personalbeurteilungssystem genutzt werden.

Im Aufbau ist eine systematische Personalentwicklungsplanung, die für den Großteil der Beschäftigtengruppen eine Art Laufbahnsystem (allerdings weniger formalisiert als im öffentlichen Dienst) erstrebt. Hauptinstrumente der Personalentwicklung sind neben dem Beurteilungssystem und dem damit gekoppelten Entgeltsystem: Stellenbeschreibungen, Weiterbildung sowie die Einsatzplanung (Zuordnung zu den Arbeitsplätzen).

Das Personalbeurteilungssystem ist als Kernstück der qualitativen betrieblichen Personalplanung anzusehen; es ist seit wenigen Jahren eingeführt und beinhaltet sehr detaillierte Festlegungen (Funktionsgruppen, Beurteilungsmerkmale, Verfahrensregeln, Beanstandungsmöglichkeiten usw.). Es dient sowohl zur Steuerung der Gratifikationsverteilung als auch zur Steuerung der internen Allokation der Arbeitskräfte. Weitere Funktionen liegen zum Beispiel in der Motivation der Mitarbeiter. Wichtiges Charakteristikum ist, daß das System dem Betrieb eine Reihe von Möglichkeiten flexibler Handhabung eröffnet, das heißt - zumindest in der bisherigen Handhabung - nicht zur Fixierung bestimmter Ansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Betrieb im Hinblick auf Entlohnung oder Karriere führte.

### Personalpolitische Probleme

In der Expansionsphase seit Ende der 60er Jahre hatte das Unternehmen einen erheblichen Rekrutierungsbedarf für alle Bereiche. Relativ problemlos war dieser für die Anlern Tätigkeiten in der Fertigung aufgrund des ausreichenden Reservoirs an jüngeren weiblichen Arbeitskräften des örtlichen Arbeitsmarktes am zentralen Unternehmensstandort, da in diesem Gebiet eher Mangel an entsprechenden Arbeitsplätzen besteht; kaum Schwierigkeiten machte es auch, geeignete Auszubildende (1974: insgesamt knapp 400) zu finden.

Problematischer war dagegen die Rekrutierung von qualifizierterem Personal, zum Beispiel für die Entwicklungsabteilung (Zusammensetzung derzeit: ca. 40% Ingenieure, je 30% Techniker und Facharbeiter), ebenso für andere Positionen, die vergleichsweise hohe und teilweise branchenspezifische Qualifikationen erfordern. Die Rekrutierung mußte hier über den örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt hinausgreifen; sie konzentrierte sich aus Gründen der Mobilitätsbereitschaft und zum Teil auch aus Kostengesichtspunkten weitgehend auf Absolventen verschiedener Fach- und Hochschulen. Die mehr oder weniger auf das gesamte Bundesgebiet ausgedehnte Rekrutierungspolitik wurde erleichtert durch das dichte Netz an Geschäftsstellen und anderen Niederlassungen des Unternehmens.

Obwohl das Unternehmen in der Expansionsphase vergleichsweise günstige Beschäftigungsbedingungen und Fortkommenschancen geboten haben dürfte, kam es insbesondere bei den hochqualifizierten Arbeitskräften zu Problemen beim Aufbau einer stabilen Stammebelegschaft. Starke Fluktuation zeigte die Schwierigkeiten, diese Arbeitskräfte am zentralen Standort des Unternehmens in der Provinz zu halten und davon abzubringen, die Arbeit im Unternehmen lediglich als eine mehr oder weniger lange Durchgangsstation, als Karrieresprungbrett zu betrachten.

Auf diesem Hintergrund sind die Einführungen des Beurteilungssystems sowie die Ansätze zu einer systematischen Personalentwicklungsplanung zu sehen. Durch die breite Streuung verschiedenartiger Arbeitsplätze im Bundesgebiet wie auch in gewis-

sem Umfang in ausländischen Tochterunternehmen etc. ergeben sich günstige Möglichkeiten, bestimmten Präferenzen von mobilitätswilligen Beschäftigten entgegenzukommen. In jüngster Zeit tendiert die nicht durch den Betrieb selbst veranlaßte Fluktuation bei diesen Beschäftigtengruppen - zum Teil wohl auch konjunkturbedingt - gegen Null.

Ein mögliches, derzeit noch nicht aktualisiertes personalpolitisches Problem ist in der einseitigen, durch die Rekrutierungspolitik der Expansionsphase bedingten sowie auch mit bestimmten Arbeitsplatzanforderungen (zum Beispiel anstrengende Reisetätigkeit im Vertrieb) zusammenhängenden Altersstruktur der Belegschaft zu sehen. In nahezu allen Unternehmensbereichen und nach der Qualifikation differenzierten Belegschaftsgruppen liegt das Durchschnittsalter (bei meist geringer Streubreite) bei etwa 30 Jahren, zum Teil auch erheblich darunter. Aus dieser Situation könnten sich insbesondere nachdem die starke Unternehmensexpansion (zumindest im Inland) beendet ist, mittel- bis längerfristig Schwierigkeiten bei der Erhaltung einer stabilen Stammbesetzung ergeben.

Die vergleichsweise weit vorangetriebenen Bemühungen des Betriebes, ein qualitatives Personalplanungssystem zu institutionalisieren, reflektieren das betriebliche Interesse, bei der homogenen Altersstruktur über zusätzliche Strukturierungsmomente, wie sie im Beurteilungssystem und der Funktionsgruppengliederung angelegt sind, zur Steuerung der Personalentwicklung zu verfügen. Im übrigen werden bei der Rekrutierung in der jetzigen Konsolidierungsphase tendenziell ältere, berufserfahrene Arbeitskräfte gegenüber jüngeren präferiert, um auch über diesen Weg zu einer ausgeglicheneren Altersstruktur zu kommen. Diese Möglichkeit besteht, da das Unternehmen jetzt auch für solche Arbeitskräfte, die ihre Erfahrungen in anderen Unternehmen der Branche gewonnen haben, attraktiv ist und da das gesamte Bundesgebiet als Arbeitsmarkt zur Verfügung steht; sie ist andererseits begrenzt dadurch, daß Einstellungen jetzt nur noch in geringem Umfang (im wesentlichen Fluktuationsersatz) vorgenommen werden.



## Fall 12

### Zum Unternehmen

Bei dem Unternehmen, das Personenkraftwagen herstellt, handelt es sich um eine Gesellschaft auf Aktienbasis, deren Grundkapital vollständig im Besitz eines amerikanischen Automobilkonzerns ist. Sitz der Gesellschaft und Hauptverwaltung sowie ein Großteil der Produktionsstätten befinden sich in einer mittleren Stadt im Bereich eines Ballungszentrums. Außerdem gibt es ein großes Werk im Ruhrgebiet, das einen Teil des Typenprogramms fertigt, sowie drei weitere Betriebe mit Zulieferaufgaben für die Produktion.

Die Entwicklung des Unternehmens ist gekennzeichnet durch eine starke Expansion (der Umsatz hat sich zwischen 1960 und 1973 mehr als verdreifacht), die allerdings einmal durch einen wesentlichen Rückgang in der Rezession 1966/67 unterbrochen wurde, insgesamt aber bis 1972 andauerte. Energiekrise mit konjunkturellem Rückgang, Überlagert von den strukturellen Effekten einer sich abzeichnenden Marktsättigung, wirkten sich im Geschäftsjahr 1973 in einer Beschäftigungsreduzierung von etwa drei Prozent, beim Umsatz dagegen noch kaum aus, kamen dann aber 1974 voll zum Tragen. Die Zahl der Mitarbeiter nahm um insgesamt 14.000, d.h. um ca. 25%, ab und der Umsatz ging etwa in derselben Größenordnung zurück.

Der Anteil ausländischer Arbeitnehmer, die vornehmlich als Angelernte an den Fließbändern eingesetzt sind, der 1973 noch etwa 20% der Gesamtbelegschaft ausmachte, sank 1974 auf weniger als 10%, was einer absoluten Abnahme von 8.000 entspricht. Das bedeutet, daß weit über die Hälfte der Beschäftigungsreduktion über ausländische Arbeitnehmer abgewickelt wurde.

### Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Die folgenden Ausführungen beziehen sich hauptsächlich auf die quantitative Personalplanung und hier wiederum vor allem auf gewerbliche Arbeitnehmer.



Für die quantitative Personalplanung sind neben der Personalabteilung die Standard- und die Marktforschungsabteilung von unmittelbarer Bedeutung. Die Marktforschungsabteilung liefert die Daten für längerfristige Planung anhand der Analyse exogener Variabler wie Wirtschaftspolitik, außenpolitische Entwicklungen, vorhersehbarer tarifvertraglicher Veränderungen usw. Dies dient der Entscheidungsvorbereitung für die Planungen der Standardabteilung, die das quantitative Produktionsprogramm festlegt und die Bedarfsrechnungen für ein halbes Jahr im voraus erstellt. Damit sind die Vorgaben für die Personalabteilung geschaffen. Wie man auf veränderte Produktionsplanungen reagiert, liegt nun innerhalb bestimmter Toleranzen im Ermessen der Personalabteilung. D.h. man hat zu entscheiden, ob z.B. ein Nachfragerückgang für kurzfristig angesehen wird - was keine unmittelbaren personellen Konsequenzen hätte - oder ob damit zu rechnen ist, daß er länger andauert - also Kurzarbeit, Personalabbau etc. erforderlich werden. Ergeben sich gegenüber dem projektierten Verlauf größere Abweichungen, muß die Standardabteilung eine Planrevision vornehmen.

#### Personalpolitische Probleme

Das Unternehmen war - wie alle seiner Branche - stark von den Auswirkungen der Ölkrise betroffen. Personalabbau in großem Umfang wurde erforderlich. Als erschwerend erwiesen sich die unzutreffenden Prognosen der Wirtschaftsforschungsinstitute, der Regierung und in geringerem Umfang auch der eigenen Marktforschung, die einen Wiederaufschwung schon für das Frühjahr 1974 vorhersagten. Das hatte zur Folge, daß man noch mit Kurzarbeit auszukommen glaubte, als eigentlich schon andere Maßnahmen, wie Nichtersetzen der Fluktuation, angebracht gewesen wären, durch die sich das Ausmaß der später unumgänglich gewordenen Personalabbaus hätte verringern lassen. Auf den Nachfragerückgang reagierte man zuerst mit Abbau von Überstunden und Sonderschichten, dann mit Kurzarbeit, zeitweilig auch mit Produktion auf Lager. Da die Beschäftigungslage in den Zweigbetrieben unterschiedlich war, wurden auch zwischenbetriebliche Versetzungen vorgenommen. Es zeigte sich jedoch bald, daß diese Maßnahmen nicht ausreichten. Da Massenentlassungen, die dem Arbeitsmarktimago des Unternehmens in der Rezession 66/67 schwer geschadet hatten, zu vermeiden waren, an-

dererseits ca. 20% der Belegschaft abgebaut werden sollte, wurden mehrere große Abfindungsaktionen mit sogenannten Aufhebungsverträgen durchgeführt. Zunächst betraf dies vor allem den gewerblichen Bereich und hier wiederum An- und Ungelernte. Die Produktion selbst war hierbei wesentlich stärker als die "unproduktiven" Abteilungen (z.B. Einrichtung, Instandhaltung, Inspektion) betroffen.

Eine Einbeziehung der Angestellten in die Aktionen war schließlich nicht zu umgehen. Hier wurde deutlich, daß der personalpolitisch günstigste Weg die vorzeitige Pensionierung der über 60-Jährigen ist.

Trotz der allgemein ungünstigen Situation gab es an einigen Stellen des Unternehmens gleichzeitig Personalbedarf - so etwa in der Entwicklungsabteilung. Man versuchte die unerfreuliche Situation, gleichzeitig Angestellte abzubauen und andere einzustellen, durch Umschulungen zu umgehen. Diese Lösung war aber nur in einigen Fällen praktikabel, da trotz geeigneter Kandidaten die Umschulung zu viel Zeit beanspruchte.

Abfindungsaktionen, so hatte sich in einem früheren Fall gezeigt, bringen die Gefahr einer negativen Auslese mit sich: junge und entwicklungsfähige Mitarbeiter machen von dem Angebot Gebrauch, weil sie mit auch anderweitig günstigen beruflichen Aussichten rechnen, während weniger qualifizierte und Ambitionierte oft keine Alternative sehen und an ihren Sesseln "kleben". Daher wurde vereinbart, daß Aufhebungsverträge nur zustande kommen, wenn Mitarbeiter und Firmenleitung dem zustimmen.

Vornehmlich bei Angestellten hatte die Aktion zwei weitere Effekte: Die Altersstruktur hat sich durch die vorzeitigen Pensionierungen wesentlich verändert, so daß in den nächsten Jahren kaum natürliche Abgänge zu erwarten sind und, was damit unmittelbar zusammenhängt und durchaus erwünscht ist: für die verbliebenen Mitarbeiter ergeben sich günstigere Aufstiegsmöglichkeiten.

Seit dem Frühjahr 75 hat sich die Nachfrage wieder etwas belebt, sodaß Neueinstellungen für die Produktion vorgenommen werden (etwa 4.000), allerdings nur mit befristeten Arbeitsverträgen, da man glaubt die Lage nur für wenige Monate einschätzen zu können.

Bei den Abfindungsaktionen wie bei den neuerlichen Anwerbungen spielen die ausländischen Arbeitnehmer und die deutschen Facharbeiter, sowie höherqualifizierte deutsche Angelernte eine besondere Rolle.

Die Ausländer waren, da meist an den Fließbändern eingesetzt, am ersten vom Personalabbau betroffen. Gleichzeitig zeigten sie sich als am besten ansprechbar für Abfindungsangebote. Das erklärt sich daraus, daß viele der beim Unternehmen beschäftigten Ausländer ihre Tätigkeit nur als vorübergehend ansehen, z.B. fast ausschließlich in firmeneigenen Wohnheimen untergebracht sind und keine Familienangehörigen nachholen. Viele kehrten daher unmittelbar in die Heimatländer zurück. Der Rest war jederzeit bereit, sich an andere Standorte versetzen zu lassen bzw. als es auch da keine Beschäftigungsmöglichkeiten mehr gab, von den Abfindungen Gebrauch zu machen. Die Ausländer blieben jedoch in den Wohnheimen - gegen Weiterzahlung der Miete. Bei den befristeten Neueinstellungen standen sie also sofort wieder zur Verfügung und brachten noch ihre Arbeitsplatzkenntnisse mit ein. Für die Firma sind sie ein idealer Flexibilitätsfaktor, nicht zuletzt auch wegen der hohen Mobilitätsbereitschaft. Daher sieht man längerfristig Probleme, falls Anwerbestop und Zuzugsverbot für ausländische Arbeitnehmer nicht aufgehoben oder wenigstens modifiziert werden. Trotz der Beschäftigungsflaute gibt es nämlich viele Arbeitsplätze, die mit Deutschen nicht oder nur unter Schwierigkeiten zu besetzen sind.

Nachdem Facharbeiter vollständig und qualifizierte Angelernte zum größten Teil von den Abbaumaßnahmen zunächst ausgenommen wurden, ergaben sich auch hier Abbaunotwendigkeiten. Die Versetzung in noch besser beschäftigte Betriebe des Unternehmens an anderen Standorten war hier aber - im Gegensatz zu den Ausländern - sehr schwierig: Die Betroffenen sind, weil größtenteils Hausbesitzer und oft Zuerwerbslandwirte, geographisch nicht mobil. Ein Ausweg für einen Teil der Betroffenen wurde dadurch gefunden, daß man sie vorübergehend in die Produktion versetzte, was dort anderen (Ausländer) den Arbeitsplatz kostete. Die Aversion gegen Band- und vor allem auch gegen Schichtarbeit ist aber gerade bei Facharbeitern sehr ausgeprägt, während der Arbeitsmarkt für diese Gruppe nie sehr schwierig war, sodaß auch in dieser Situation Leute weggingen, die man lieber behalten hätte.

Eine andere spezifische Schwierigkeit zeigte sich bei der neuerdings angelaufenen Neurekrutierung: Deutsche Arbeitnehmer sind kaum bereit, die angebotenen Zeitverträge zu akzeptieren. Die meisten wohnen in der weiteren Umgegend, haben also erhebliche Anfahrtszeiten und kalkulieren, daß es sich angesichts der Arbeitslosenunterstützung, die auf dem "Hochkonjunkturverdienst" beruht und unter Einberechnung der Wegzeiten kaum lohnt, einen nicht besonders attraktiven Arbeitsplatz anzunehmen, zumal wenn nicht einmal abzusehen ist, ob er länger als ein paar Monate sicher ist.

In der gewerblichen Ausbildung wurde keinerlei Einschränkung vorgenommen, da qualifizierte Facharbeiter nach wie vor gefragt sind.

Insgesamt hat das Unternehmen das schlechteste Jahr seiner Geschichte inzwischen überstanden. Die enormen personalpolitischen Probleme (Reduktion um ca. 20% in Jahresfrist) konnten nach anfänglichen Schwierigkeiten zumindest aktuell gelöst werden. Inwieweit sich noch Spätfolgen zeigen werden, ist im einzelnen noch nicht absehbar.

## Fall 13

Zum Unternehmen

Das Industrieunternehmen der Branche "Metallerzeugung und -verarbeitung" produziert verschiedene Stahl- und Drahtqualitäten, darunter bestimmte Spezialsorten, sowie in kleinerem Umfang Gießereierzeugnisse.

Das Kapital der Aktiengesellschaft befindet sich zur einen Hälfte in den Händen eines Stahlgroßhändlers, die übrigen Anteile gehören zum Bestand eines in Vergleich gegangenen traditionsreichen Familienkonzerns, in dessen Besitz das Unternehmen seit Anfang des 18. Jahrhunderts war. Obwohl seit einiger Zeit mehrere neue Eigner für diese Beteiligung im Gespräch sind, ist bislang noch keine Entscheidung gefallen.

Das Hauptwerk mit derzeit etwa 7.000 Beschäftigten sowie ein Zweigwerk mit etwa 2.000 Mitarbeitern in unmittelbarer Nachbarschaft liegen in einem strukturschwachen Gebiet in Grenznähe. Als mit Abstand größter Arbeitgeber in der Region hat das Unternehmen auf dem örtlichen Arbeitsmarkt eine dominante Stellung. Der Angestelltenanteil liegt bei knapp 19%; von den Arbeitern werden über 90% nach einem Prämienlohnsystem bezahlt. Es handelt sich vorwiegend um Angelernte. Der Umsatz soll 1975 die Milliarden Grenze erreichen.

Personalorganisation, Personalplanungskonzept

Das Unternehmen unterliegt dem Montanmitbestimmungsgesetz; Personalabteilung und damit Personalplanung gehören zur Arbeitsdirektion und sind mit dem Arbeitsdirektor auf Vorstandsebene vertreten.

Bis vor kurzem wurde im Unternehmen eine systematische Personalplanung kaum betrieben; erst mit dem neuen Vorstand, der sein Amt vor knapp zwei Jahren antrat, kamen entsprechende Initiativen in gang.

Innerhalb der Arbeitsdirektion fällt die Zuständigkeit für Personalplanung hauptsächlich in die Abteilung Arbeitswirtschaft (Sollbesetzungen); daneben gibt es die Abteilungen Ausbildungswesen und Arbeitsverwaltung (mit den Personalbüros für Arbeiter und für Angestellte).

Bis jetzt ist vor allem die quantitative Personalplanung ausgebaut worden. Die Abteilung Arbeitswirtschaft ermittelt anhand der Produktionsplanung die Sollbesetzungen; dazu wird zusammen mit dem Betriebsrat ein Ausschuß gebildet, der ein Untergremium der Arbeitszeitkommission ist. Diese Planung greift etwa drei bis vier Monate voraus und wird dann jeweils für den kommenden Monat endgültig festgelegt. Eine umfassende und systematische längerfristige quantitative Personalplanung gibt es derzeit noch nicht; sie besteht jedoch für den konkreten Fall einer geplanten Umstellung auf ein neues Verfahren in der Stahlproduktion, von dem etwa 500 Arbeitsplätze betroffen sein werden.

Auch das System der qualitativen Personalplanung soll weiter ausgebaut werden. Innerbetriebliche Stellenausschreibung ist bereits durch eine Betriebsvereinbarung geregelt und sehr erfolgreich; bis zu 80% der für Arbeiter ausgeschriebenen Stellen konnten auf diese Weise besetzt werden. Für viele Positionen bei den Gehaltsempfängern reicht das betriebliche Rekrutierungsreservoir allerdings nicht aus.

Eine Nachfolgeplanung, die für je zu vergebende Arbeitsplätze alternative Kandidaten ausweist, besteht ebenfalls schon. Erst projektiert ist dagegen ein System zur Karriereplanung, dessen Aufgabe es sein wird, einerseits vom Betrieb her den möglichen beruflichen Aufstiegsweg von Mitarbeitern antizipieren zu können und andererseits den Beschäftigten Erfolgsmöglichkeiten realistisch und konkret aufzuzeigen.

Das derzeit bestehende Beurteilungssystem ist im Unternehmen selbst erstellt worden, vor allem aus der Notwendigkeit, Leistungszulagen begründen zu können. Es gilt in dieser Form als nicht ausreichend leistungs- und aussagefähig. In einem geplanten neuen Beurteilungssystem soll jeweils ermittelt werden, welche Qualifikationen ein Mitarbeiter bereits hat, wie er derzeit eingesetzt ist, wie er eventuell besser eingesetzt werden könnte und unter welchen Voraussetzungen (Weiterbildung etc.) er auch für andere Aufgaben geeignet wäre. Diese angestrebte Form der Personalbeurteilung wäre dann eine wichtige Voraussetzung für ein System der Personalentwicklung. Dieses Konzept sieht vor, bereits bei Eintritt in das Unternehmen - sei es als Auszubildender, sei es als Arbeiter oder Angestellter - einen detaillierten Plan der möglichen beruflichen Entwicklung (einschließlich Aus- und Weiterbildung) zu erstellen. Einzubeziehen in dieses System sind jene Arbeits-



kräfte bzw. Positionen, die heute eine langjährige, für "Erstleute" neun bis elf Jahre dauernde Anlernung in der Produktion voraussetzen (z.B. Walzer, Schmelzer).

Im übrigen unterliegen Arbeitsplätze für Lohnempfänger der analytischen Arbeitsplatzbewertung, die durch den regionalen Metalltarifvertrag obligatorisch ist und sich gut bewährt hat.

### Personalpolitische Probleme

Im Unternehmen gibt es wenig Widerstände gegen Planung überhaupt und Personalplanung im besonderen. Die Durchsetzung eines weitreichenden Personalplanungskonzepts steht jedoch erst am Anfang und ist auch als ein Informations- und Führungsproblem anzusehen.

Grundgedanke ist, daß vorhandene Qualifikationen für das Unternehmen ein Produktivitätspotential bilden, d.h., daß die langjährige Erfahrung der Belegschaft in der Stahlproduktion ein wichtiges "Kapital" darstellt, das möglichst weitgehend genutzt werden soll. Es ist zu planen, welche Art von Qualifikationen erzeugt werden sollen und zwar unter Beachtung des Aspekts einer möglichst hohen Qualität der Arbeit. In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß sich die Technologie an der Arbeitskraft zu orientieren hätte, d.h. daß technische Änderungen durch Personalplanung induziert werden könnten.

Die in diesem Konzept enthaltene Gleichrangigkeit, wenn nicht Vorrangigkeit von Personalplanung gegenüber anderen Unternehmensplanungen ist zwar im Prinzip anerkannt, bei der Verwirklichung gilt es jedoch erhebliche Widerstände zu überwinden. Solche Schwierigkeiten resultieren vor allem aus der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, das Teil eines in Vergleich gegangenen Konzerns ist und außerdem durch besondere Umstände (regionale Lage, d.h. Infrastrukturdefizite, überdurchschnittliche Gesteungskosten für Rohmaterial, überdurchschnittliche Transportkosten für Fertigfabrikate, geringe Attraktivität für bestimmte Mitarbeiterkategorien sowie durch über Jahrzehnte unterlassene ausreichende Sachkapitalinvestitionen) gegenüber der Konkurrenz benachteiligt ist. Management und Betriebsrat sind sich daher darüber einig, daß es zunächst gilt, das Überleben des



Unternehmens bis in die 80er Jahre zu sichern, woraus sich auch personalpolitische Konsequenzen ergeben.

Derzeit sind diese eher strukturellen Probleme, die durch Umstellung auf ein neues Stahlproduktionsverfahren und Reorganisation der Verwaltung langfristig gelöst werden sollen, noch erschwert durch Auswirkungen der aktuellen konjunkturellen Situation. Eine Beschäftigungsanpassung nach unten war auch hier notwendig; dank realistischer Einschätzung der Marktentwicklung gelang es jedoch, ohne Entlassungen, unter anderem mit Hilfe von Kurzarbeit auszukommen.

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen dieser Branche gibt es hier aufgrund der speziellen Lage keine Rekrutierungsprobleme bei unteren und mittleren Qualifikationen; dies gilt auch für Arbeitsplätze mit ungünstigen Arbeitsbedingungen, die in vergleichbaren Werken fast nur noch mit ausländischen Arbeitnehmern besetzt werden können.

Dagegen ist die Rekrutierung höher qualifizierter Mitarbeiter, vor allem im technischen Bereich, schwierig; häufig muß die mangelnde Attraktivität des Standorts durch höhere Gehälter kompensiert werden.

Indiz für eine günstige Arbeitsmarktposition ist auch, daß selbst in der Hochkonjunktur keine hohe Fluktuation vorhanden war (derzeit ca. 6% pro Jahr). Ebenso waren Ausbildungsplätze immer leicht zu besetzen; in der Regel gibt es ein Mehrfaches an Bewerbern für die freiwerdenden Stellen. Die Betriebs-treue der Ausgebildeten ist hoch; da das Unternehmen bei voller Nutzung seiner Ausbildungskapazität über den eigenen Bedarf hinaus produziert, ist es im Gegensatz zu anderen Unternehmen sogar notwendig, bei Ausbildungsantritt darauf hinzuweisen, daß eine Weiterbeschäftigung nach Beendigung der Ausbildung nicht garantiert werden kann.

Im Vergleich zu anderen Fällen sind es hier weniger restriktive Bedingungen des Arbeitsmarkts, als negative Faktoren in der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, die zu personalpolitischen Problemen führen. Daraus resultieren auch Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung, et-

wa wenn die aus wirtschaftlichen Gründen für notwendig gehaltene höhere Flexibilität im Arbeitseinsatz in Widerspruch mit formellen oder informellen Errungenschaften der Belegschaft zu geraten droht.

## V. Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl", Fachausschuß 4, Zur betrieblichen Lage älterer Stahlarbeiter, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis, Band IV, Köln, 1975

Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung, e.V., Referatkurzfassung der AWF-Fachtagung "Aufgaben und Chancen der Personalplanung", 15.u.16. Mai 1975, Bonn-Bad Godesberg

- Ergebnisniederschrift des Arbeitskreises "Quantitative Personalplanung" (Fachausschuß der Mensch in der Verwaltung) am 18.10. 1972 in Frankfurt/M., Frankfurt/M. 1972
- Informationen zur AWF-Fachtagung "Aufgaben und Chancen der Personalplanung" am 15. u. 16.Mai 1973 in Bonn-Bad Godesberg, Frankfurt/M., 1973

Bessoth, R., Räuber, A., Schmidt, G., Betriebsräte und Personalplanung, hrsg. von der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken, 1974

"Betriebliche Personalplanung", Empfehlungen der sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg., Düsseldorf, Heft 8/9 1972

Birkwald, R., Pornschlegel, H. (Hrsg.), Mitbestimmen im Betrieb, Köln 1973

Bruggemann, A., Mohr, A., Personalplanung in einem neuerrichteten Betrieb - Eine Studie über die Bedingungen betrieblicher Personalplanung und die Einschätzung ihrer Resultate durch die Beschäftigten-, Bonn-Bad Godesberg 1974

Däubler, Wolfgang, Schulung und Fortbildung von Betriebsratsmitgliedern und Jugendvertretern nach § 37 BetrVG, Köln 1973

Dedering, Heinz, Personalplanung und Mitbestimmung, Opladen 1972

Dedering, H., Gülden, K., u.a., Die Mobilität der Arbeitnehmer bei Betriebsstillegungen, Teil B: Vorstudie (Fallstudie 1) RKW-Projekt A 56, Frankfurt 1970

Dedering, H., Gülden, K., Haghayeghi, I., Die Mobilität der Arbeitnehmer bei Betriebsstillegungen, Fallstudie 2, RKW-Projekt A 56, Frankfurt 1970

Dedering, H., Gülden, K., Harloff, H.J., Die Mobilität der Arbeitnehmer bei Betriebsstillegungen, Teil A: Theoretische Grundlagen, RKW-Projekt A 56, Frankfurt 1970

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Darstellung von Konzeptionen zur betrieblichen Personalplanung, Forschungsprojekt im Auftrage des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Düsseldorf 1973

- Die personalpolitischen Konsequenzen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes, Empfehlungen eines Arbeitskreises von Personalleitern, Neuwied und Berlin 1972
- Fallstudien zur Untersuchung, Darstellung von Konzeptionen zur betrieblichen Personalplanung, Düsseldorf o.J.
- Probleme der Entwicklung und Anwendung elektronischer Datenverarbeitungssysteme im Personalwesen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Industrieunternehmen, Düsseldorf 1971

- "Diskussionsgruppe Personalplanung", in: Friedrichs, Günter (Hrsg.), Computer und Angestellte, Frankfurt/M. 1971, Bd. II
- Domsch, M.: Simultante Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970
- Engelen-Kefer, Ursula, "Betrieblicher Personalplanung - Instrument zur Lösung sozialer Konflikte im Betrieb?", in: Das Mitbestimmungsgespräch, 19. Jg., Düsseldorf 1973, Heft 6/7.
- Frey, Helmut, "Personalpolitik - Ein neues Organisationsmodell", in Der Arbeitgeber, 25. Jg., Köln 1973, Heft 7
- Friedrichs, Günter, "Bericht der Diskussionsgruppe Personalplanung" in: Friedrichs, Günter (Hrsg.), Computer und Angestellte, Frankfurt/M. 1971 Bd. II
- Friedrichs, Hans, Moderne Personalführung, München 1973.
- Gaugler, Eduard, Analyse des Forschungsstands auf dem Sektor "Betriebliche Personalplanung", Literatur-Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Regensburg 1971
- Betriebliche Personalplanung, Göttingen 1974
- Gaugler, Eduard (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1974
- Gaugler, E., H. Kolvenbach, Weber, W.: Integration der betrieblichen Personal- und Bildungsplanung, Bonn-Bad Godesberg, 1973
- Gaugler, E., Weber, W., Entwicklung einer Forschungskonzeption für das Gebiet der betrieblichen Personalplanung, Mannheim 1974
- Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung Nr. 23, Köln 1974

Grunow, Dieter, Ausbildung und Sozialisation im Rahmen organisationstheoretischer Personalplanung, Stuttgart 1972

Gruppe, Günther, "Langfristige Personalplanung", in Friedrichs, Günter (Hrsg.), Computer und Angestellte, Frankfurt:M 1971 Bd. 2

Hagenbruck, Hasso, Ziel, Inhalt und Mittel der qualitativen Personalplanung, Vortrag gehalten am 15. Mai 1973 in Bonn-Bad Godesberg im Rahmen der AWW-Fachtagung "Aufgaben und Chancen der Personalplanung". (Manuskript)

Hagner, G.W. (Hrsg.) Personalplanung- Industrial Engineering, Grundlagen und Methoden, Berlin, Köln, Frankfurt 1972

Huber, K.H.: Die Planung des Soll-Personalbestands in der Unternehmung, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis (FBS) e.V., Mannheim 1974

Hülsmann, Joachim, "Personalinformationssysteme - Hilfsmittel der Personalführung, -planung- und verwaltung", in: Fortschrittliche Betriebsführung, 24. Jg. Darmstadt 1975, Heft 2

Jungbluth, Adolf, "Das neue Betriebsverfassungsgesetz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht", in: Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg. Heft 5, Düsseldorf 1972

Kador, Fritz-Jürgen, "Moderne Personalpolitik - Allwettertauglich", in: Der Arbeitgeber, 26. Jg., Köln Heft 6

- "Personalführung- Ein gewichtiger Beitrag", in: Der Arbeitgeber, 25. Jg. Köln 1973, Heft 15

- "Personalplanung - Theorie und Praxis", in: Der Arbeitgeber, 26. Jg. Köln 1974, Heft 4.

Kador, F.-J., Pornschlegel, H., Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung, Bensberg und Berlin 1974

- Kegelman, Jürgen, "Unternehmensplanung in der Sackgasse", in: Frankfurter Zeitung - Durch die Wirtschaft, 18. Jg, Nr. 13 vom 16.1.1975
- Kempé, Hans-Joachim, "Personalführung ohne Leitbild", in: Der Arbeitgeber, 26. Jg., Köln 1974 Heft 18
- Koch, G.A., Luxem, E., Meyer, F.W., "Die Arbeitsplatzanalyse als Grundlage für eine zweckmäßige Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse", in: Arbeit und Leistung, 26. Jg. Köln 1972, Heft 7
- Kotthoff, Hermann, Mitwirkung und Mitwirkungserwartungen der saarländischen Betriebsräte bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, Saarbrücken 1973
- Kugland, Georg, Personalplanung und Strukturkrise, Wolfsburg 1974.  
Kurzfassung eines Referats aus der Tagung "Humanisierung der Arbeitswelt z.B. Personalplanung" der evangelischen Akademie Loccum, 3.12.74
- Langholz, Bernd, "Personalplanung und Fluktuation", in: Rationalisierung, 23. Jg., Heft 2. 1972
- Loew, Konrad, Personalplanung, Bergisch-Gladbach 1971
- Lutz, B., Weltz, F., Personalstatistik und Personalplanung, Expertise für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen des Forschungsprojektes "Betriebliche Personalplanung", München 1972
- Marx, August, Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963
- Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Personalplanung, Einführung in einen aktuellen Bereich, 16/1973



- Maurer, Gerhard, "Mitarbeiter führen mit Computer, EDV und Kommunikation Personalinformationssysteme", in Manager-Magazin, Hamburg 1974, Heft 6
- Mertens, Dieter, "Personalpolitik Arbeitsmarkt- und Personalplanung", in: Der Arbeitgeber 15/22, 1970
- Mertes, Heinz-Klaus, "Die Unternehmer streben nach Autarkie", in: Manager-Magazin, Hamburg 1974, Heft 4
- Meyer, Paul, Betriebliche Personalplanung, Grundlagen und Praxis, Wiesbaden 1968
- Mohr, Annegret, Die Mitwirkung des Betriebsrats an der betrieblichen Personalplanung nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz, Forschungsbericht erstellt im Auftrage des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn-Bad Godesberg 1974
- Müller-Hagedorn, Lothar, Grundlagen der Personalbestandsplanung, Köln-Opladen 1970
- Nußgens, K.H., "Führungsaufgabe Personalwesen - Ziele, Inhalte und prozessualer Aspekt", in Fortschrittliche Betriebsführung, 23. Jg. Darmstadt, 1974 Heft 1, 3 u. 4
- Posth, Martin, "Humanisierung der Arbeitswelt - Personalpolitik", in: Der Arbeitgeber, 26.Jg., Köln 1974 Heft 14
- Rehhahn, Hans, "Zur praktischen Durchführung der Personalplanung nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz", in: Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg., Düsseldorf, Heft 8/9 1972
- Personalplanung in der Praxis eines Großbetriebes, Vortrag bei der Evangelischen Akademie in Loccum, Neunkirchen 1974
  - "Personalplanung in hoher Abstraktion", in: Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg., Düsseldorf 1972, Heft 10

- "Ein simultanes Personalplanungsmodell", in Fortschrittliche Betriebsführung, 23. Jg., Darmstadt 1974 Heft 2

Reinoud, Hendrik, "Langfristige Unternehmensplanung", in: Friedrichs, Günter (Hrsg.), Computer und Angestellte, Frankfurt/M. 1971 Bd. II

Rumpff, Klaus, "Betriebsverfassung und Personalplanung", in : Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg. Düsseldorf 1972 Heft 6

- "Betriebsverfassungsrecht und Personalplanung", in : Das Mitbestimmungsgespräch, 18. Jg., Düsseldorf, Heft 8/9 1972

Salomon, Jörg, Personalpolitisches Unternehmerverhalten im Konjunkturabschwung, Düsseldorf 1972

Schmidt, Herbert, "Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und der Beschäftigung", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 24. Jg. 1973, Heft 1

- "Personalplanung - ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung betrieblicher Personalinformationssysteme", in Arbeit und Leistung (Sonderdruck) aus 27. Jg. Nr. 11, Köln 1973
- "Ziele, Aufgaben und Stand der betrieblichen Personalplanung in der Bundesrepublik Deutschland", in: Mitteilungen des Instituts für Gesellschaftspolitik, Wien 1973, Heft 13 (Sonderdruck).

Schmidt, H., Hagenbrück, H., Sämann, W., Handbuch der Personalplanung, herausgegeben im Auftrag des Ausschusses für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e.V., Frankfurt/New York 1975

Schmidt, H., Hagenbrück, H., Sämann, W. (Hrsg.), Personalplanung. Ziele, Strategien, Instrumente und Methoden, Frankfurt 1974

Ulrich, E., Kaiser, G., "Personalplanung", in:  
Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 6. Jg. Heft 1, 1973

Wächter, H.; Praxis der Personalplanung, Herne-  
Berlin 1974

Walker, Kenneth F., "Personal- und Sozialplanung auf  
betrieblicher Ebene", in: Friedrichs Günter (Hrsg.),  
Computer und Angestellte, Frankfurt/M. 1971, Bd. II